



Mémento
du **stockage de proximité**
en Afrique de l'Ouest



Publication réalisée par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA)

avec l'accompagnement technique du groupement IRAM, OXFAM, Inter-Réseaux, LARES, SOS Faim

iram



Appui financier: Union européenne



Partenaires de mise en œuvre: AFD, AECID, CILSS



Mémento du **stockage de proximité** en Afrique de l'Ouest



ROETABA

- - **Publication** : ARAA/CEDEAO
- - **Directeur de publication** : Ousseini SALIFOU, Directeur Exécutif de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).
- - **Rédaction** : La conception de ce Mémento a été confiée à un Groupe de rédaction composé de 15 personnes (élus ou techniciens) issues des organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité : Abdoul Aziz Alawaly, Coordonnateur, Tassaght, Mali ; Imelda Agondanou, Chargée de programmes, ROPPA ; Bassiaka Dao, Président, FEPA-B, Burkina Faso ; Boubacar Cisse, CRUS, Burkina Faso ; Amidou Ganamé, Secrétaire exécutif, coopérative Viim Baore, Burkina Faso ; Idi Nouno, Secrétaire exécutif adjoint, AREN, Niger ; Joshua Shekarou Uchissa, Président, JUSSAF, Nigeria ; Lionel Guezodje, Président, COOPDICPA, Bénin ; Mamoutou Kane, Secrétaire exécutif, Faso Jigi, Mali ; Nagnango Yakouba Arzouma, Directeur exécutif, CPC, Togo ; Nashiru Issifu Kadiri, Président, Ghana Grain Council ; Idrissa Saïdou Djibo, Responsable des opérations techniques, Mooriben, Niger ; Aboubakar Sanon, Responsable de l'observatoire des exploitations familiales, APSS ; Soumaïla Sanou, Président, ROAC.
- - Pour exercer son mandat, le Groupe de rédaction a été appuyé par un groupement constitué par l'IRAM (Jérôme Coste, Augustin Pallière et Liora Stührenberg), OXFAM (Gabriel Pons Cortès, Manuel Vilches et Abdoulaye Bengali), SOS Faim (Alimata Sawadogo, François van der Cam, Marc Gouem, Marc Mees et Willy Tadjudje), LARES (Faridath Atchabi Aboudou, Edwige Adje, Isbath Mama et Loukmane Amadou), Inter-Réseaux Développement Rural (Eric Bernard et Yvon Saroumi) et Afrique Verte (Philippe Ki, Bassirou Nouhou, Mohamed Haïdara, Gilles Mersadier et Lia Gerbeau). La coordination technique de la rédaction de l'ouvrage a été effectuée par Malick Lompo, Roger Blein, Gabriel Pons Cortès et Jérôme Coste.
- - **Pilotage et orientation** : L'ensemble du processus est piloté par le Comité d'Orientation et d'Organisation sur le Stockage de proximité (C2O/SP) ; cette instance, s'est réunie à deux reprises, et associe les institutions régionales et les représentants des réseaux régionaux d'organisations de producteurs agricoles, éleveurs et pasteurs.
- - **Maquette** : www.marmelade.be
- - **Illustrations** : Hamidou Zoetaba
- - **ISBN** : 978-2-492246-00-5
- - **Copyright** : reproduction autorisée et encouragée sous réserve de la mention de la source et d'en informer l'ARAA.
- - **Pour citer ce document** : SALIFOU Ousseini (sous la coordination de). Mémento du stockage de proximité en Afrique de l'Ouest. ARAA/CEDEAO, Lomé (Togo), mars 2020, 304 p.
- - **Avertissement** : les opinions et jugements exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les positions de l'Union européenne, de l'AFD, de l'AECID ou de la CEDEAO.
- - **ARAA** - 83, Rue des Pâtures, Super Taco. 01 BP 4817. Lomé. Togo. araa@araa.org

Préface

Promouvoir le stockage de proximité

Les stocks alimentaires ont été combattus par les politiques libérales et néolibérales appliquées à partir des années 1980, au motif qu'ils pouvaient affecter le libre-échange et influencer les prix mondiaux.

Tout comme la crise financière de 2008 ou la crise Ebola, la crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19 vient frapper à nos portes comme un rappel à l'ordre, à la suite des récurrentes crises alimentaires et nutritionnelles auxquelles l'Afrique de l'Ouest est confrontée : « Mais où sont les stocks permettant de faire face aux conséquences de ces crises sur l'alimentation des populations vulnérables, et assurer un approvisionnement régulier des marchés » ?

Pour, d'une part, affronter les situations d'urgences et y répondre de façon durable et, d'autre part, assurer l'approvisionnement régulier des marchés, la CEDEAO s'est dotée depuis 2012 d'une stratégie régionale de stockage insérée dans sa politique agricole régionale, l'ECOWAP. Cette stratégie est fondée entre autres, sur la complémentarité entre les stocks de proximité détenus par les organisations de producteurs, les stocks nationaux de sécurité gérés par les États et sur une réserve régionale capable d'intervenir en cas de crise majeure.

Confrontées à des risques élevés – aléas climatiques, conflits, invasions acridiennes, chenilles légionnaires entraînant des déficits de production – ou, à l'inverse, au retournement des prix du marché en année excédentaire, les organisations de producteurs se sont organisées pour stocker des vivres. Les stocks permettent depuis la nuit des temps de traverser les périodes de soudure, de réguler l'offre et la demande alimentaires et de réduire l'extrême volatilité des prix des produits agricoles néfaste aussi bien pour les consommateurs que pour les producteurs. Privé de capacités de stockage, le monde paysan est désarmé dans la bataille des marchés où se décide la répartition de la valeur entre les acteurs économiques. Les stocks de proximité jouent donc des rôles essentiels pour assurer l'offre, réguler les marchés, approvisionner les stocks publics, et assister les ménages déficitaires. Les stocks d'aliments du bétail préservent le cheptel des éleveurs et pasteurs en cas de crise pastorale. Les stocks locaux améliorent la sécurité alimentaire des femmes, en particulier les femmes chefs de ménages ou victimes de discriminations ou de violences.

Les organisations de producteurs ont acquis une très grande expérience dans des contextes difficiles : volatilité des prix sur les marchés, absence de régulation du marché et de normes de qualité, déficit d'instruments financiers et de gestion des risques, interventions intempestives des États et de la communauté humanitaire, etc. Autant d'obstacles qu'elles ont réussi à surmonter. La CEDEAO s'est engagée fortement aux côtés de ces organisations

pour que les bonnes pratiques en matière de stockage soient capitalisées et largement diffusées. C'est l'objet de ce mémento conçu et produit par des responsables d'organisations de producteurs agricoles, éleveurs et pasteurs, des gestionnaires de stocks locaux et leurs réseaux régionaux : le ROPPA, le Réseau Bilital Maroobé, l'APESS et le ROAC.

Nous sommes conscients qu'à elles seules, les bonnes pratiques de gestion ne pourront suffire. Le déploiement du stockage de proximité a aussi besoin d'un environnement réglementaire et juridique, normatif, commercial, financier, etc. beaucoup plus favorable et prévisible. C'est le rôle des institutions publiques nationales et régionales que de créer ces conditions, en concertation étroite avec les organisations de producteurs. Nous sommes attelés ensemble à ce chantier qui permettra de promouvoir un vaste réseau de stocks de proximité en Afrique de l'Ouest.

Sékou SANGARE

Commissaire Agriculture, Environnement
et Ressources en Eau de la CEDEAO

Ibrahima COULIBALY

Président du Conseil d'Administration du
ROPPA



→ Les membres du groupe de rédaction lors de leur seconde réunion, Ouagadougou, juillet 2019

Sommaire

	Page
1 Introduction générale	7
2 Les aspects institutionnels du stockage de proximité	11
A Le cadre juridique des organisations de producteurs	13
B La gouvernance des organisations de producteurs	29
3 Les aspects financiers du stockage de proximité	49
A Les instruments de financement	51
B Le warrantage	71
C La gestion comptable et financière	87
4 Les aspects économiques et sociaux du stockage de proximité	107
A Gestion des achats et des ventes dans les systèmes d'approvisionnement groupé	109
B Gestion des achats et des ventes dans les banques d'aliments bétail	129
C Gestion des achats et des ventes dans les systèmes de commercialisation groupée	155
5 Les aspects techniques	175
A Caractéristiques techniques des magasins de stockage	177
B Techniques d'entreposage et d'entretien des denrées stockées	195
6 Gestion de l'information par les organisations de producteurs	215
7 Gestion des risques par les organisations de producteurs	241
8 Coordination entre les OP actives dans le stockage de proximité et les acteurs de la prévention / gestion des crises alimentaires	263
9 Glossaire des termes techniques et liste des sigles	277
10 Fiches de présentation des OP membres du Groupe de rédaction du Mémento	289



Introduction générale

L'importance du stockage de proximité dans la gestion des crises alimentaires et pastorales

En 2012, l'Afrique de l'Ouest s'est dotée d'une stratégie régionale de stockage en matière de sécurité alimentaire. Cette stratégie repose sur la complémentarité de trois lignes de défense pour faire face aux chocs : (i) les stocks de proximité gérés par des groupements de producteurs ou des organisations coopératives ; (ii) les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États (parfois en cogestion avec les partenaires techniques et financiers) et (iii) la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

La première ligne de défense repose généralement sur des organisations d'agriculteurs, d'éleveurs ou pasteurs en capacité d'anticiper et de répondre rapidement aux chocs subis par les populations rurales, en attendant, en cas de crise grave, la mobilisation des autres lignes de défense. Les organisations de producteurs (OP) actives dans la gestion des stocks de proximité ont aussi un rôle clé dans la création de revenus dans les zones excédentaires et dans l'approvisionnement des marchés ainsi que des stocks nationaux et régionaux, à travers la commercialisation groupée.

Les stocks de proximité ont connu un développement important dans le Sahel suites aux grandes sécheresses des années 1970 et 1980, lorsqu'ils ont bénéficié d'un fort soutien des États et de différents partenaires. Par la suite, ils ont dû faire face à plusieurs défis, en particulier la forte volatilité des prix sur des marchés agricoles entièrement libéralisés, la multiplication des crises alimentaires et pastorales ainsi que, fréquemment, des problèmes internes de gestion et de gouvernance. Aujourd'hui, bien que la connaissance sur les OP actives dans le stockage de proximité soit insuffisante (excepté dans les pays sahéliens), il apparaît que la structuration et les performances des OP engagées dans le stockage de proximité sont très variables selon les pays et les zones écologiques.

Les trois grands systèmes de stockage de proximité

Les objectifs poursuivis et les fonctions exercées par les OP impliquées dans le stockage de proximité sont assez divers. Il est possible de distinguer trois grandes catégories en fonction de leur mission principale : l'approvisionnement groupé, la commercialisation groupée et les banques d'aliments bétail.

Les systèmes d'approvisionnement groupé

Les systèmes d'approvisionnement groupé sont essentiellement mis en œuvre par des OP situées dans les zones déficitaires sur le plan de la production agricole ; celles-ci sont principalement situées dans la bande sahélienne de l'Afrique de l'Ouest. Ces systèmes, parfois aussi appelés « banques de céréales », « greniers villageois », « boutiques villageoises ou communautaires », ou encore « greniers de sécurité alimentaire », fonctionnent selon le principe suivant : juste après la récolte, lorsque les céréales sont abondantes et moins chères, l'OP achète un volume important de céréales qu'elle stocke durant quelques mois pour les revendre prioritairement à ses membres pendant la période dite de soudure. Depuis quelques années, certaines OP ont diversifié leur offre à d'autres produits alimentaires de base et/ou effectuent également plusieurs rotations par an.

Dans ces systèmes, le stockage a pour finalité première de sécuriser l'approvisionnement alimentaire des ménages déficitaires en vivres. Durant la période de soudure

(qui correspond à la saison des pluies en zone sahélienne), il permet aux ménages ruraux de disposer de céréales (« disponibilité physique ») à un prix moins élevé que sur les marchés (« accessibilité économique »). Ces systèmes ont donc un effet direct et important sur la sécurité alimentaire des ménages et sur la nutrition infantile, notamment dans les villages enclavés et éloignés des marchés. Ils remplissent aussi une fonction d'apprentissage collectif en matière de collecte, stockage et vente de produits agricoles. Enfin, ils jouent un rôle dans la régulation des marchés locaux, en permettant de contenir les flambées des prix sur les marchés locaux, là où il y a parfois peu de concurrence entre les commerçants.

Les systèmes de commercialisation groupée

Ces systèmes sont localisés dans les zones de production céréalière excédentaire. Ils reposent généralement sur des organisations de type coopératif (unions ou fédérations de groupements de producteurs ou de coopératives) qui regroupent les productions de leurs membres, trient, conditionnent et stockent ces denrées alimentaires puis les commercialisent auprès d'acheteurs institutionnels ou de commerçants. Cette commercialisation groupée et différée permet de réaliser des économies d'échelle, d'améliorer le pouvoir de négociation des producteurs face aux acheteurs (du fait de volumes plus importants et d'une qualité meilleure) et de vendre lorsque les prix sont plus intéressants. De ce fait, ils ont un impact positif sur les revenus et le niveau de pauvreté en milieu rural (en permettant aux ménages d'améliorer leurs capacités d'acquisition d'autres biens).

Les OP actives dans la commercialisation groupée ont développé des relations commerciales avec les sociétés nationales de stockage, les autres acteurs institutionnels comme le PAM et les ONG et plus récemment avec la RRSA de la CEDEAO. Elles répondent aux appels d'offres de ces institutions et, parfois, négocient des contrats d'achats directs. L'approvisionnement des marchés institutionnels constitue un débouché important pour ces OP ; il est également l'occasion d'un apprentissage à la commercialisation de produits normés dans la mesure où ces marchés ont des exigences généralement bien supérieures aux marchés classiques, dominés par les produits « tout venant » ; enfin, il procure aux OP des revenus plus sûrs (du fait de la signature de contrats) et, en général, supérieurs à ceux obtenus sur les marchés classiques.

Les systèmes d'approvisionnement en aliments bétail

Aussi appelés « banques d'aliments bétail » (BAB), ces systèmes s'apparentent à ceux d'approvisionnement groupé en céréales. Mis en place par les organisations d'éleveurs pour faire face à l'aggravation, au cours des dernières décennies, de la vulnérabilité des éleveurs (notamment les pasteurs) aux crises pastorales, ces systèmes reposent sur l'achat groupé d'aliments bétail quand les prix sont modérés (au début de la saison sèche, en novembre ou décembre) et leur revente quand les ressources fourragères diminuent (de février à juin). Un fonds de roulement est mis en place la première année par les éleveurs avec ou sans l'aide de subventions extérieures. Les aliments stockés sont essentiellement destinés aux bovins et aux petits ruminants. Il s'agit principalement de sous-produits agro-industriels (sons, tourteaux, etc.) et d'aliments élaborés (concentrés, etc.).

Ces systèmes permettent de sauvegarder le cheptel, qui constitue le principal moyen d'existence des ménages pratiquant l'élevage pastoral et agro-pastoral. Souvent couplées à des banques de céréales, ils contribuent ainsi à prévenir l'insécurité alimentaire de ces ménages. En contribuant à l'approvisionnement des troupeaux transhumants, ces systèmes réduisent également les risques de conflit dans les zones d'accueil. Ces systèmes sont d'autant plus importants que les aliments du bétail sont rares en période de soudure fourragère dans la zone CEDEAO et que les acteurs de la sécurité alimentaire ont plus de difficultés à mettre en œuvre des réponses rapides et adaptées en cas de crise pastorale.

Pourquoi un Mémento sur le stockage de proximité ?

Les efforts menées depuis plusieurs dizaines d'années dans le stockage de proximité par de nombreuses OP de base, ainsi que leurs faitières, ont abouti à un ensemble de bonnes pratiques de gestion technique, économique et commerciale des stocks mais également de gouvernance de ceux-ci. Simultanément au développement de ces bonnes pratiques, les OP et leurs partenaires ont mis au point différents instruments ou dispositifs en matière de financement, de gestion des risques (notamment le risque prix), de systèmes d'information, etc.

La préparation du présent ouvrage repose sur l'idée suivante: la capitalisation des bonnes et des mauvaises pratiques peut aider des organisations qui s'engagent dans le stockage de proximité à surmonter des difficultés ou à prévenir des échecs et, ainsi, à être plus efficaces. Elle permet également à des OP déjà actives ou qui s'engagent dans le stockage de proximité de bénéficier des expériences d'autres organisations, contribuant ainsi à renforcer la coopération entre OP. Enfin, elle permet de renforcer l'intégration des systèmes de stockage de proximité dans la stratégie régionale de stockage promue par la CEDEAO en partenariat avec les Etats et les organisations professionnelles d'agriculteurs, pasteurs et éleveurs.

Au cours des prochains mois, le Mémento servira de point d'appui pour la réalisation d'actions de formation, à différents niveaux, des membres et des salariés des OP actives dans le stockage de proximité. Dans ce cadre, des modules pédagogiques vont être préparés à partir de différents chapitres du Mémento.

Une démarche d'élaboration originale

La CEDEAO bénéficie, dans le cadre du 10^{ème} Fonds européen de développement, d'un appui financier de l'Union européenne pour la mise en œuvre de la Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire. Ce projet est mis en œuvre à travers des opérateurs délégués, en particulier l'AECID, l'AFD et le Centre Régional AGRHYMET/CILSS. Les activités sont exécutées par l'ARAA, au sein de laquelle une Division de la Réserve régionale de sécurité alimentaire est logée.

La composante « appui au stockage de proximité » du projet comprend plusieurs activités, dont « la production de référentiels régionaux en matière de stockage de proximité », c'est-à-dire trois documents étroitement complémentaires: i) le présent Mémento du Stockage de Proximité; ii) le « Cadre multi-acteurs en appui au stockage de proximité en Afrique de l'Ouest », qui synthétise les axes et méthodes d'appui des pouvoirs publics nationaux et régionaux et des partenaires internationaux pour consolider le stockage de proximité et iii) la « Charte des stockeurs de proximité », forme de code de conduite volontaire qui rassemble les engagements des OP actives dans le stockage de proximité. La visibilité et la transparence découlant du respect de cette charte par les OP ouvrent la voie à une contractualisation avec les institutions publiques (nationales et régionales) et les organisations internationales en charge de la gestion des stocks de sécurité alimentaire. Elles favorisent aussi une meilleure coordination avec les acteurs de la prévention et de la gestion des crises alimentaires et pastorales.

L'élaboration de ces trois documents a été menée par un Groupe de rédaction composé de quinze représentants des OP actives dans le stockage de proximité, sur la base de la capitalisation de leurs expériences dans le domaine du stockage. Ce groupe s'est réuni à quatre reprises entre juillet 2019 et février 2020 pour travailler sur les versions successives des documents. Pour exercer son mandat, le Groupe de rédaction a été appuyé par un groupement de bureaux d'étude et d'ONG sélectionné à cet effet par la CEDEAO. L'ensemble du processus a été piloté par le Comité d'orientation et d'organisation, qui associe les institutions régionales et les réseaux régionaux d'organisations de producteurs et éleveurs. Il a la responsabilité de proposer les orientations principales et de valider les produits.

Comment est structuré le contenu du Mémento ?

Le Groupe de rédaction a choisi de structurer le Mémento autour des différentes dimensions du stockage de proximité. Ainsi, le document aborde successivement les aspects institutionnels, financiers, économiques et sociaux et, enfin, les dimensions techniques de la gestion des stocks de proximité. Il comprend ensuite trois chapitres transversaux traitant respectivement de la gestion de l'information, de la gestion des risques et de la coordination entre les OP actives dans le stockage et les acteurs de la prévention / gestion des crises alimentaires et pastorales.

Les différents chapitres comprennent une synthèse des meilleures pratiques illustrées par des exemples tirés des expériences des OP, un exposé des points-clés à retenir ainsi que des références bibliographiques permettant d'approfondir les sujets traités. Chaque chapitre est complété par des annexes pratiques (plans, exemples de contrats, textes réglementaires, ...) disponibles sur le site Internet de l'ARAA. Les pages web correspondant à ces annexes sont accessibles via le lien Internet ou le code QR placé à la fin de chaque chapitre.

CHAPITRE 2

Aspects institutionnels et organisationnels



Introduction

En Afrique de l'Ouest, les stocks de proximité sont gérés, pour l'essentiel, par des organisations de producteurs (OP). Le terme « organisations de producteurs » recouvre des réalités très diverses, notamment en termes de fonctions exercées (commercialisation groupée ou approvisionnement groupée en céréales, approvisionnement en aliments bétail), de volume d'activité, de nombre de membres out de degré de structuration.

Les résultats obtenus par une OP dans son activité de stockage de proximité dépendent, pour une large part, des choix qu'elle effectue sur le plan institutionnel :

- – Est-ce qu'elle choisit de fonctionner de manière informelle ou d'adopter l'un des statuts juridiques définis par les textes légaux en vigueur ?
- – Si elle opte pour un statut formel, ce qui est fortement recommandé, est-ce qu'elle retient le statut d'association, de groupement, de coopérative ou de groupement d'intérêt économique (GIE) ?
- – Quelles sont les modalités de fonctionnement interne ? En d'autres termes : « qui est responsable de quoi ? » dans les processus de décision, d'exécution et de contrôle au sein de l'OP ?

Ce chapitre examine ces différentes questions, et d'autres encore, qui constituent le socle du bon fonctionnement d'une OP engagée dans le stockage de proximité. Il est divisé en deux sous-chapitres.

Le premier, intitulé « cadre juridique des organisations de producteurs », étudie les avantages et inconvénients de chaque forme juridique (association, groupement, coopérative et GIE) en s'appuyant sur les exigences des textes légaux et, aussi, sur les expériences des OP. L'analyse des textes légaux prend en compte les spécificités respectives des pays francophones, anglophones et lusophones d'Afrique de l'Ouest.

Le second sous-chapitre traite de la gouvernance des organisations de producteurs, c'est-à-dire les mécanismes et procédures de décision, d'exécution et de contrôle qui permettent à une OP d'exercer correctement sa mission. Une OP se caractérise généralement par le fait qu'elle mène des activités de nature économique au service d'une mission sociale, en faveur de ses membres. La définition et l'application de règles de bonne gouvernance sont essentielles pour parvenir à un bon équilibre entre la logique sociale et la logique économique de l'organisation.

Cadre juridique

des organisations
de producteurs actives
dans le stockage de proximité



Sommaire

- 15 **A – Introduction**
- 16 **B – Les associations**
 - 16 B.1 Comment constituer une association ?
 - 16 B.2 À quelles obligations sont soumises les associations ?
 - 17 B.3 Quels sont les avantages et inconvénients des associations ?
- 17 **C – Les groupements dans les pays francophones et lusophones**
- 18 **D – Les groupements d'intérêt économique (GIE) dans les pays francophones et lusophones**
 - 18 D.1 Qu'est-ce qu'un GIE ?
 - 18 D.2 Quelles sont les obligations et limites des GIE ?
- 19 **E – Les sociétés coopératives**
 - 19 E.1 Les types de coopératives dans les pays francophones et lusophones
 - 19 E.2 Les types de coopératives dans les pays anglophones
 - 20 E.3 Règles de fonctionnement des coopératives
 - 20 E.4 Avantages et inconvénients de la forme coopérative
- 21 **F – Présentation d'expériences d'OP de type coopératif**
- 26 **G – Points-clés à retenir**
- 27 **H – Pour aller plus loin**

A – Introduction

En Afrique de l’Ouest comme ailleurs, les hommes et les femmes tendent à s’associer pour mener ensemble des activités qu’ils ne peuvent pas réaliser seuls, ou plus difficilement. Au niveau local, de nombreuses organisations telles que tontines et groupes d’entraide fonctionnent de manière informelle, s’appuyant sur la proximité et la confiance mutuelle entre les membres.

Les organisations de producteurs (OP), notamment celles qui sont actives dans le stockage de proximité, s’inscrivent dans la même logique. Cependant, compte tenu du nombre de leurs membres et de l’importance des ressources qu’elles gèrent, les OP ne peuvent pas fonctionner de manière informelle et doivent être enregistrées auprès des autorités de leur pays. L’enregistrement d’une organisation a plusieurs avantages : il lui permet de faire valoir ses droits (et ceux de ses membres) par voie légale ; il ouvre aussi l’accès à divers services tels que l’obtention d’un crédit, l’octroi de subventions, la fourniture d’appuis techniques... ainsi que l’accès aux marchés institutionnels.

Au moment de s’enregistrer l’organisation doit faire le choix d’une forme juridique en tenant compte des contraintes et des avantages liés à chacune des formes en vigueur dans sa zone de localisation (pays, région). Les formes juridiques existantes dans les pays de la CEDEAO et susceptibles de convenir aux organisations actives dans le stockage de proximité sont regroupées en 4 grandes catégories :

- - les associations (ou *non-profit organizations* dans les pays anglophones) ;
- - les groupements ;
- - les groupements d’intérêt économique ;
- - les coopératives.

Le présent chapitre examine les avantages et les limites de chaque forme juridique, sur la base des textes légaux et des expériences des OP, en prenant en compte les spécificités des pays anglophones et lusophones.

B – Les associations

B.1 Comment constituer une association ?

Dans tous les pays de la CEDEAO, les associations sont définies comme des organisations constituées par des personnes morales ou physiques dans un but non lucratif, notamment dans les domaines culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique et professionnel. Selon les cas, les associations peuvent ou non être autorisées à mener des activités de nature économique. Cependant, les bénéfices tirés de ces activités ne peuvent en aucun cas être distribués aux membres et sont donc intégralement affectés à l'objet social de l'association. De même, en cas de liquidation, les actifs restants ne peuvent en aucun cas être repris par leurs membres mais doivent être obligatoirement transférés à une ou plusieurs autres associations poursuivant des objectifs similaires.

La constitution d'une association est un processus relativement facile en termes de démarches administratives. Les documents exigés sont : les statuts¹, le règlement intérieur, le procès-verbal de l'assemblée constitutive, la liste de présence à l'assemblée constitutive et la liste des membres du bureau. L'enregistrement des associations se fait généralement devant l'autorité administrative en charge du territoire ainsi que ses démembrements au niveau local, tels que les départements et les provinces

La constitution d'une association est accessible à tous, du fait de l'absence de capital social à constituer par les membres.

B.2 À quelles obligations sont soumises les associations ?

Les lois associatives donnent une grande liberté aux membres en ce qui concerne leur mode d'organisation et leurs règles de fonctionnement : conditions d'adhésion et d'exclusion, conditions et modalités de retrait, fixation des cotisations, conditions électorales, sanctions, etc. Cependant, les associations ont l'obligation d'élire des dirigeants pour leur administration, avec trois fonctions essentielles : président, secrétaire et trésorier. Ces fonctions bénévoles ne sont pas rémunérées.

Dans les pays francophones, les associations doivent tenir à jour un registre d'activités (compte-rendu de réunions, réalisations, etc.) ainsi qu'un registre comptable représentant les mouvements de fonds et les mouvements de biens meubles et immeubles.

Selon les situations, les associations peuvent bénéficier d'avantages fiscaux, de subventions publiques et de l'aide extérieure. Celles qui bénéficient de subventions publiques ou de l'aide extérieure sont généralement soumises à un contrôle plus fort. Ainsi, dans les pays francophones, toute association bénéficiant de subventions doit fournir au ministère chargé de l'économie ses budgets, ses comptes annuels et ses rapports financiers. Ce contrôle s'ajoute à celui du bailleur de fonds.

Cependant, dans la pratique, les contrôles des organes de tutelle ne sont pas très stricts. De plus, les législations nationales francophones et lusophones ne prévoient pas de responsabilités individuelles ou collectives au niveau des dirigeants de l'association ou au niveau des organes de contrôle, ni de droit d'alerte pour les membres de l'association. Il existe par conséquent un risque de pratiques non transparentes dans la gestion du patrimoine des associations.

1 Les statuts d'une association sont un document dans lequel figurent, d'une part, ses éléments d'identité (titre, but et adresse du siège social) et, d'autre part, l'ensemble des règles de fonctionnement dont elle se dote. Le règlement intérieur complète les statuts par des éléments susceptibles d'être modifiés périodiquement tels que le montant des cotisations, les règles d'utilisation des locaux et du matériel, les noms et prénoms des membres du conseil d'administration, etc.

B.3 Quels sont les avantages et inconvénients des associations ?

L'association est une forme juridique qui a pour avantages une création facile et accessible à tous et une grande flexibilité de fonctionnement. Elle présente cependant plusieurs inconvénients :

- – un cadre législatif et des contrôles trop lâches. Cela entraîne un risque d'une gestion non transparente du patrimoine ;
- – une ambiguïté sur la possibilité ou non de mener des activités économiques. Cela entraîne un risque de requalification de l'association en société commerciale.

En pratique, la forme associative n'est pas répandue parmi les OP de commercialisation groupée.

C – Les groupements dans les pays francophones et lusophones²

Le groupement est une organisation volontaire de personnes, à caractère social et économique, jouissant de la personnalité morale, et dont les membres ont des intérêts communs. Dans sa nature, le groupement, est une forme simplifiée de coopérative qui fonctionne selon les mêmes principes que celle-ci. Il faut une assemblée générale et un bureau. Le bureau doit comprendre au moins trois personnes élues par l'assemblée générale et doit être composé d'au moins un président, un secrétaire et un trésorier. En plus de ces deux organes, il est également prévu un organe de contrôle.

La constitution d'un groupement se fait selon une procédure semblable à la procédure de constitution d'une association. Les groupements doivent tenir des registres de leurs adhérents et des contributions de ceux-ci, ainsi que des registres des procès-verbaux des réunions de l'assemblée générale. Ils doivent également se soumettre à un contrôle externe des comptes et de la gestion, réalisé par une personne physique ou morale qualifiée en matière de groupement et agréée selon les textes en vigueur.

La principale limite des groupements réside dans la gestion financière. Certes, la loi prévoit des règles sur la collecte des contributions auprès des membres, mais elle est muette sur le régime juridique de cette contribution. En effet, il n'est pas prévu de règles précises sur le remboursement de ces contributions, sur le sort des ressources en cas de dissolution, ou encore sur la possibilité de faire des contributions en nature.

Jusqu'à l'entrée en vigueur de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives, les groupements ont bénéficié de politiques publiques favorables. Ils ont ainsi suscité un grand intérêt dans le milieu agricole. Cependant, le groupement n'a pas été prévu par le droit OHADA, de sorte que, aujourd'hui, les États encouragent ceux-ci à se transformer en coopératives.

Le groupement n'a pas de forme équivalente dans les pays anglophones.

² Parmi les deux pays lusophones d'Afrique de l'Ouest (Cap-Vert et Guinée Bissau), seule la Guinée Bissau est membre de l'OHADA.

D – Les groupements d'intérêt économique (GIE) dans les pays francophones et lusophones

D.1 Qu'est-ce qu'un GIE ?

Le GIE est régi par les dispositions des articles 869 et suivants de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. Il a pour but exclusif de mettre en œuvre des moyens pour faciliter ou développer les activités économiques de ses membres. L'activité du GIE est donc obligatoirement complémentaire à celles de ses membres.

Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer un GIE. Le contrat ou l'assemblée des membres du GIE organise librement l'administration et nomme un ou plusieurs administrateurs dont il détermine les attributions, les pouvoirs et les conditions de révocation.

Le GIE ne mène pas par lui-même d'activités visant à dégager un bénéfice, qui serait ensuite distribué à ses membres. Ses activités visent à promouvoir la réalisation de bénéfices directement par ses membres.

Le GIE peut être constitué sans capital. Sauf convention contraire avec le créancier, les membres du GIE sont redevables des dettes du groupement sur leur patrimoine propre.

Les GIE sont généralement créés dans les centres de formalités des entreprises ou par le greffe du tribunal de commerce du lieu du siège social du GIE. Les documents requis pour l'immatriculation complète des GIE sont le contrat de groupement et le procès-verbal d'assemblée constitutive.

D.2 Quelles sont les obligations et limites des GIE ?

Les obligations périodiques des GIE sont précisées dans le contrat qui lie les membres entre eux. Les GIE ont également des obligations fiscales et sociales liées à leurs opérations et au nombre d'employés. Dans le cadre du stockage de proximité, les GIE ont l'obligation d'établir des états financiers annuels, d'avoir à jour un livre d'inventaire des stocks, d'avoir un registre des assemblées, de payer les impôts sur les salaires, les impôts sur le revenu, les retenues à la source sur les loyers de baux à usage professionnels et de payer l'impôt sur les sociétés, sauf exonération expresse délivrée par l'administration fiscale compétente.

En pratique, le fait que les règles de contrôle de la gestion soient librement fixées par les membres entraîne souvent des problèmes de gouvernance et de gestion transparente.


Par ailleurs, les OP sont réticentes à s'engager dans cette forme juridique à cause de la responsabilité indéfinie et solidaire des membres vis-à-vis des dettes contractées par le GIE. L'obligation d'avoir un commissaire aux comptes pour le contrôle des états financiers est également un frein pour le choix du GIE comme forme juridique par les OP.

Néanmoins, le GIE peut être une forme juridique appropriée pour le niveau « union » des systèmes de stockage de proximité, en particulier pour les OP de commercialisation groupée, à condition que les règles stipulées dans le contrat du GIE aient été définies de manière à permettre une gestion saine et transparente. Pour cela, un effort de sensibilisation des membres ainsi qu'un appui technique externe sont recommandés.

Le GIE n'a pas d'équivalent dans les pays anglophones.

E – Les sociétés coopératives



Selon l'Alliance coopérative internationale , les coopératives sont des entreprises centrées sur les personnes qui sont détenues conjointement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs. En tant qu'entreprises fondées sur des valeurs et des principes, elles accordent la priorité à l'équité et à l'égalité en créant des initiatives durables qui génèrent des emplois et de la prospérité à long terme. Gérées par les producteurs, les utilisateurs ou les travailleurs, les coopératives fonctionnent selon le principe « une personne, une voix ».

E.1 Les types de coopératives dans les pays francophones et lusophones

Dans les pays francophones et lusophones, signataires de l'acte uniforme OHADA relatif aux sociétés coopératives, il existe deux formes de sociétés coopératives :

- – La **société coopérative simplifiée** (en abrégé « SCOOPS ») est constituée d'au moins cinq personnes physiques ou morales. La gestion est assurée par un comité de gestion composé de trois membres (personnes physiques) au plus, dont un président et deux membres élus par l'assemblée générale³. La commission de surveillance est un organe de contrôle composé de 3 à 5 membres (personnes physiques), sans lien d'intérêt ou de parenté avec les membres du comité de gestion. Les fonctions de membre du comité de gestion et de membre de la commission de surveillance ne sont pas rémunérées.
- – La **société coopérative avec conseil d'administration** (en abrégé : « COOP-CA »), qui est constituée d'au moins quinze personnes physiques ou morales. Le conseil d'administration en est l'organe principal de gestion. Les administrateurs (au nombre de 12 au maximum) sont élus par l'assemblée générale. Le conseil d'administration désigne un directeur général, sous contrat avec la coopérative. Comme les sociétés coopératives simplifiées, les COOP-CA disposent d'un organe de contrôle, dénommé conseil de surveillance. Cet organe est composé de 3 à 5 membres (personnes physiques), élus par l'assemblée générale et sans lien d'intérêt ou de parenté avec les membres du conseil d'administration. Les fonctions de membre du conseil d'administration et de membre du conseil de surveillance ne sont pas rémunérées.

Dans les pays francophones, les sociétés coopératives ont la possibilité de se regrouper en unions, fédérations, confédérations et réseaux de sociétés coopératives.

E.2 Les types de coopératives dans les pays anglophones

Dans les pays anglophones, le paysage est plus varié.

La loi nigériane prévoit deux types de coopératives: les *primary cooperatives*, et les *industrial cooperatives*. Une *primary cooperative* doit réunir au moins dix personnes tandis qu'une *industrial cooperative* n'en a besoin que de six. En plus de ces deux formes, la loi prévoit des faitières qui doivent réunir au moins cinq sociétés enregistrées.

Au Ghana, en Sierra Leone, en Gambie et au Liberia, les coopératives sont régies par des lois nationales plus ou moins anciennes. Au Ghana et en Sierra Léone, la législation donne des pouvoirs importants à l'administration publique, ce qui entrave un développement autonome des coopératives.

E.3 Règles de fonctionnement des coopératives

Dans toutes les coopératives, l'adhésion implique la souscription d'une ou plusieurs parts sociales, conformément aux statuts de la coopérative. Concrètement, cela signifie que toute personne (physique ou morale) qui souhaite adhérer à une coopérative doit s'engager à apporter une contribution au capital de celle-ci. Le montant de cet apport est connu et accepté par tous les membres. Les contributions – ou parts sociales – donnent à chaque coopérateur son droit de vote ; chacun dispose d'une voix indépendamment du nombre de parts souscrites.

Comme les autres formes juridiques, les sociétés coopératives sont soumises à diverses obligations périodiques, visant à permettre aux autorités de tutelle de vérifier la tenue des réunions statutaires et d'assurer un suivi des activités. Dans les pays francophones, la comptabilité doit être tenue selon la norme commune SYSCOHADA.

E.4 Avantages et inconvénients de la forme coopérative

En raison des avantages qu'elle offre, la forme coopérative est fortement encouragée par les autorités nationales, en particulier dans l'espace francophone. Cependant, la forme coopérative présente certains obstacles et inconvénients. Le schéma ci-dessous présente la synthèse des avantages et des inconvénients de cette forme juridique.



AVANTAGES

Gratuité de l'immatriculation (dans les pays francophones).

Existence de mécanismes de réserves pour favoriser la pérennité de la coopérative.

Exonération fiscale sur les dons, legs ou subventions obtenus par la coopérative (dans les pays francophones).

Forme juridique adaptée à l'exercice d'activités économiques et favorisant une gestion professionnelle.

Fonctionnement démocratique, suivant des valeurs proches de celles des OP (principe « un membre, une voix », droit de communication permanent des membres sur les affaires de la coopérative).

Présence d'organes de contrôle.



INCONVÉNIENTS ET OBSTACLES

Difficulté pour beaucoup de membres à constituer leur apport initial (parts sociales).

Fortes restrictions sur le cumul de mandats : interdiction étendue au cumul de mandats au sein de sociétés coopératives n'ayant pas le même objet social (dans les pays francophones).

Fiscalité imprécise (pays francophones).

Au Nigeria, limitation du champ d'activité des coopératives aux États fédérés. Pour agir au niveau national, il faut obtenir un autre enregistrement auprès des autorités fédérales

Au Ghana, la législation laisse un pouvoir d'intervention des autorités publiques dans le processus décisionnel.

En Sierra Leone et en Gambie, législations trop anciennes, non adaptées au contexte actuel.

F – Présentation d'expériences d'OP de type coopératif

Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BM, Burkina Faso)

L'Union de Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun (UGCPA/BM) au Burkina Faso s'est rebaptisée en Union des Sociétés Coopératives pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BM) sous la loi OHADA.

Quinze coopératives simplifiées ont été créées pour constituer l'USCCPA/BM. Cette restructuration a réorganisé les anciens organes (selon le tableau ci-dessous), sans bouleverser les acquis.

Tableau n°1 – Organes de l'USCCPA/BM		
	Coopérative de base	Union (USCCPA/BM)
Organes	<ul style="list-style-type: none"> > assemblée générale > comité de gestion > commission de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> > assemblée générale > conseil d'administration > conseil de surveillance > comité d'action à la commercialisation (CAC) > conseil de conciliation et d'arbitrage

Dans le cadre de cette réorganisation, la présence des jeunes et des femmes dans les instances des coopératives de base et de l'union a été prise en compte, sans pour autant que les statuts ne prévoient expressément un quota. Ainsi, des jeunes ont été portés à la tête du conseil d'administration de l'union et des coopératives simplifiées. Les prédécesseurs d'un certain âge ont été nommés pour animer l'organe dit « conseil de conciliation et d'arbitrage » dans l'objectif de maintenir l'expérience et la sagesse au sein de l'union et de ses coopératives membres.

Dans l'union et les coopératives de base, les assemblées sont régulièrement tenues et les principes coopératifs sont respectés. Il existe un manuel de procédures administratives, financières et comptables ainsi qu'un règlement intérieur qui décrit le processus de collecte, de stockage et de commercialisation des produits agricoles. Des règles de bonne gouvernance ont été inscrites dans les règlements intérieurs des coopératives de bases et de l'union. Par exemple, il a été décidé que le président du comité de gestion ne peut être réélu plus de deux fois dans la même coopérative de base et son mandat ne peut excéder six ans, renouvellement compris, dans la même coopérative simplifiée. Le règlement intérieur contient également des règles déontologiques telles que : tout membre d'un organe doit être soucieux de l'intérêt de tous les sociétaires et veiller à ne pas en favoriser certains ou ses propres intérêts égoïstes.

Afin d'assurer la transparence dans la gestion de l'ensemble de ses opérations et actions sur le terrain et pour l'intérêt de la collectivité des coopérateurs, l'USCCPA/BM, à partir de ses fonds propres et de contributions de PTF, fait auditer ses comptes chaque année par un commissaire aux comptes. Cela lui permet d'obtenir la certification de ses comptes.

La coopérative Viim Baore, coopérative avec conseil d'administration (Burkina Faso)

L'Unité d'Appui au Réseau des Greniers de Sécurité Alimentaire (UA-RGSA) était initialement un département technique de la Fédération Nationale des Groupements Naam (FNGN). Elle a souhaité acquérir son autonomie juridique. Avec l'appui du partenaire extérieur historique de l'UA-RGSA, la FNGN a diligenté une étude visant à identifier la forme juridique la mieux adaptée à la future institution. Ce processus a abouti à la création de la première coopérative sous la loi OHADA au Burkina Faso, en janvier 2015. Le choix s'est porté sur la création d'une coopérative avec conseil d'administration au regard de la taille de ses unions, de l'importance des actifs gérés par l'UA-RGSA (plus du milliard de francs CFA) et de son mode d'organisation et de fonctionnement.

Les membres de la coopérative Viim Baore sont tous des personnes morales : la fédération FNGN, le partenaire historique extérieur et les unions Naam (membres de la FNGN et promotrices de greniers de sécurité alimentaire), fonctionnant pour la plupart sous la forme associative ou de groupement.

Depuis sa création, de nouvelles unions ont adhéré à la coopérative Viim Baore et ont permis d'augmenter son capital social (voir tableau ci-dessous).

	Situation à la création de la coopérative (janvier 2015)	Situation fin 2018
Capital social	12 millions de F CFA	22 millions de F CFA
Nombre d'unions Naam	18	37

Le conseil d'administration (CA) est composé de douze membres. Le conseil de surveillance, composé de cinq membres, intervient à chaque conseil d'administration pour alerter celui-ci de toute situation qui pourrait compromettre la continuité ou la gestion paisible de la coopérative.

L'alternance a été assurée conformément aux statuts de la coopérative qui prévoient un mandat de trois ans renouvelable une seule fois pour les administrateurs. Ainsi, en 2018, parmi les douze membres du CA, six ont été remplacés. L'objectif est de permettre d'assurer la relève. Sans qu'un quota réservé aux femmes ne soit statutairement prévu, ce nouveau conseil est composé de 6 femmes et de 6 hommes sur la base de recommandations des unions membres. Afin d'assurer la transparence dans la gestion de l'ensemble de ses opérations et actions sur le terrain et pour l'intérêt de la collectivité des coopérateurs, la coopérative est auditée chaque année et fait certifier ses comptes par un commissaire aux comptes. Elle se fait assister sur le plan juridique, social et fiscal par un cabinet juridique et fiscal.

Elle tient en son sein le registre d'associés coopérateurs tel qu'indiqué par la loi OHADA.



Sur le plan social, la coopérative Viim Baore a adopté, avec l'aval de l'inspection du travail de la région du Yatenga, une grille salariale qui tient compte beaucoup plus de l'expérience professionnelle des employés que des diplômes acquis.

JUSSAF (Nigeria)

JUSSAF est une organisation faitière nigériane qui opère au niveau national, régional et international. Elle a obtenu un enregistrement en tant que *society limited by shares* (forme de société régie par l'autorité fédérale nigériane) en 2014. Cela lui permet d'engager des activités au niveau national et régional. JUSSAF est également enregistrée comme coopérative dans 4 États dans le nord-ouest du Nigeria. JUSSAF a pour objectif d'encadrer des organisations paysannes actives dans le stockage de proximité. À cet effet, elle mène diverses activités de conservation, transport, marketing... de denrées alimentaires. Elle réunit 2 500 membres dont la plupart sont des organisations coopératives de base. JUSSAF dispose de deux organes internes, à savoir une assemblée générale et un comité de gestion comprenant 7 membres élus par l'assemblée générale. Il n'y a pas de comité de contrôle. Les fonds sont administrés par un trésorier, membre de comité de gestion, assisté par un comptable salarié.

Les assemblées sont tenues régulièrement, dans le respect du droit de communication et des droits politiques de chaque coopérateur. JUSSAF fait du renforcement des capacités de ses membres un outil de pérennisation de la coopérative.

Tableau n°3 – Synthèse des différentes formes juridiques pour les OP actives dans le stockage de proximité

	Pays	Lucratif	OHADA	Pièces constitutives	Lieu d'enregistrement	Obligations	 Avantages	 Inconvénients
Association	Francophone, lusophone, anglophone	Non	Non	Statuts, règlement intérieur, PV et liste de présence de l'assemblée, constitutive, liste des membres du bureau	Autorité administrative en charge du territoire	<ul style="list-style-type: none"> > Élection d'une AG et un bureau (avec un président, un trésorier et un secrétaire) > Tenue d'un registre d'activités et d'un registre comptable > Si subventions publiques reçues : fournir ses comptes annuels et ses rapports financiers 	<ul style="list-style-type: none"> > Création facile > Flexibilité de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> > Cadre législatif souple et faibles contrôles : risque de gestion non transparente > Ambiguïté sur la possibilité de mener des activités économiques : risque de requalification en société commerciale
Groupement	Francophone, lusophone	Oui	Non	Semblable à la procédure de constitution d'une association	Autorité administrative en charge du territoire	<ul style="list-style-type: none"> > Élection d'une AG, d'un bureau (avec un président, un trésorier et un secrétaire) et d'un organe de contrôle > Tenue du registre des adhérents et de leurs contributions, tenue des registres des PV d'assemblée générale > Contrôle externe des comptes et de la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> > Forme simplifiée de coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> > Pas de règle juridique concernant les contributions de membres : risque pour la gestion financière > Pas prévu par la loi OHADA
GIE	Francophone, lusophone	Oui	Oui	<ul style="list-style-type: none"> > Contrat de groupement > Procès-verbal d'assemblée constitutive 	Centres de formalités des entreprises ou greffe du tribunal de commerce du lieu du siège social du GIE	<ul style="list-style-type: none"> > Activité du GIE obligatoirement complémentaire à celles des membres > Établissement des états financiers annuels > Tenue d'un livre d'inventaire des stocks et du registre des assemblées générales > Paiement des impôts (sur les salaires, le revenu, les sociétés, les loyers de baux à usage professionnels) 	<ul style="list-style-type: none"> > Forme appropriée pour les unions, en particulier pour les OP de commercialisation groupée 	<ul style="list-style-type: none"> > Problèmes de gouvernance et de transparence (libre fixation des règles de contrôle de la gestion) > Responsabilité indéfinie et solidaire des membres vis-à-vis des dettes contractées par le GIE. > Obligation d'avoir un commissaire aux comptes
Coopérative	Francophone, lusophone, anglophone	Oui	Oui			<ul style="list-style-type: none"> > Souscription d'une part sociale pour toute adhésion > Pour les SCOOPS, un comité de gestion élu par l'AG, et une commission de surveillance (loi OHADA) > Pour les COOP-CA : un CA élu par l'AG et un conseil de surveillance (OHADA) > Obligations périodiques pour permettre aux autorités de tutelle d'effectuer les contrôles > Comptabilité à tenir selon la norme SYSCOHADA (pays francophones) 	<ul style="list-style-type: none"> > Immatriculation gratuite > Mécanismes de réserves > Exonération fiscale > Adaptée aux activités économiques > Fonctionnement démocratique, valeurs proches de celles des OP > Organes de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> > Difficulté des membres à constituer leur apport initial > Fortes restrictions sur le cumul de mandats > Fiscalité imprécise (pays francophones). > Législations restrictives ou non adaptées (Nigeria, Sierra Leone et Gambie) > Intervention des autorités publiques dans le processus décisionnel (Ghana)

G – Points-clés à retenir

→ La forme juridique associative n'est généralement pas adaptée pour les OP actives dans le stockage de proximité. Cependant, la forme associative peut être appropriée pour les organisations faitières qui ne se comportent pas en société commerciale (distribution de dividendes, paiement des ristournes etc.) mais se limitent à défendre les intérêts moraux et matériels de leurs membres ou à promouvoir les activités de stockage de ceux-ci.



→ Malgré certaines difficultés, la forme coopérative est généralement la mieux adaptée juridiquement aux activités de stockage de proximité. Partageant les valeurs du mouvement paysan, elle est utilisée largement dans les pays anglophones et actuellement encouragée, dans le cadre de l'acte unique OHADA, dans les pays francophones et lusophones.



→ Pour bien fonctionner, une OP doit disposer de textes statutaires adaptés à ses réalités. Le choix d'une forme juridique ainsi que l'élaboration des textes statutaires sont des démarches à la fois lourdes de conséquences et peu fréquentes dans la vie d'une OP. L'élaboration de ces textes doit suivre un processus impliquant une large participation des membres, avec l'appui d'un expert disposant à la fois de connaissances juridiques, d'une bonne compréhension des réalités des OP et de qualités pédagogiques.



H – Pour aller plus loin

CADRE JURIDIQUE DES ASSOCIATIONS

Burkina Faso : Loi N° 064-2015/CNT portant liberté d'association.

Côte d'Ivoire : Loi N° 60-315 DU 21 SEPTEMBRE 1960, relative aux associations.

Guinée Bissau : Loi n° 14/91 du 11 mai.

Guinée Conakry : Loi L/005/013/AN fixant le régime des associations.

Mali : Loi n° 04 – 038 / du 5 août 2004.

Mauritanie : Loi n°64.098 du 9 juin 1964 relative aux associations.

Niger : Ordonnance n°84-06 du 1^{er} mars 1984 portant régime des associations. Modifiée par l'ordonnance n°84-50 du 5 décembre 1984 et la loi n°91-006 du 20 mai 1991.

Togo : Loi du 1^{er} juillet 1901 et décret du 16 Août 1901.

CADRE JURIDIQUE DES GROUPEMENTS

Burkina Faso : Loi n°014/99/AN (JO n° 24 1999) portant règlementation des sociétés coopératives et groupements. Décret n°2004-039/PRES/PM/MAHRH/MATD/MRA du 11 février 2004.

Guinée Conakry : Loi L/2005/014/AN régissant les groupements économiques à caractère coopératif, les mutuelles à caractère non financier et les coopératives.

CADRE JURIDIQUE DES GROUPEMENTS D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (GIE)

OHADA : Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

CADRE JURIDIQUE DES COOPÉRATIVES

OHADA : Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives. http://www.uniafrica.org/wp-content/uploads/2014/09/OHADA_Acte-uniforme-relatif-au-droit-des-sociétés-coopératives.pdf

Willy Tadjudje. *Le droit des coopératives et des mutuelles dans l'espace OHADA*. Larcier, 2013, 565 p.

Nigeria : • Edoabasi Udo, « *Nigeria: Steps To Follow To Register A Non-Governmental Organization (« Ngo »)* », disponible en annexe.

• *Nigeria Company Act, 1963 (Act 179)*.

• *Nigerian Co-operative Societies act*. Disponible en annexe.,

Ghana : • Owusu-Awuah, Irene, *Legal and policy framework of non Governmental Organizations – NGOs in Ghana*, disponible en annexe.

• *Companies Act 1963*, disponible en annexe.



Annexes
chapitre 2A



<https://bit.ly/3g3b1vK>

Gouvernance

des organisations
de producteurs actives
dans le stockage de proximité



Sommaire

- 31 **A – Introduction**
- 32 **B – Les organes de gouvernance d’une OP de type coopératif**
- 36 **C – Les rôles des organes de gouvernance aux différentes phases du cycle de gestion des stocks de proximité**
- 36 **C.1 Phase 1: constitution / reconstitution des stocks**
- 36 Rôles de l’AG
- 37 Rôles du COGES/CA
- 37 **C.2 Phase 2: conservation des stocks**
- 38 **C.3 Phase 3: cession ou vente**
- 39 **C.4 Phase 4: entretien du magasin**
- 39 **C.5 Sécurisation des fonds**
- 41 **D – Bonnes pratiques**
- 41 **D.1 Bonnes pratiques d’organisation et d’administration**
- 41 Participation active des membres au financement et à la vie démocratique
- 41 Appropriation des textes et règles de fonctionnement par tous les membres
- 42 Application des textes sans discrimination
- 42 Mode de choix des dirigeants et du personnel basé sur des critères de compétence, de qualité et non sur le statut social
- 42 Le respect de la séparation des pouvoirs au sein l’OP
- 42 Système de contrôle adapté et efficace
- 43 Système de remboursement des frais aux administrateurs
- 43 **D.2 Bonnes pratiques de gestion du personnel**
- 43 Politique de gestion des ressources humaines
- 43 Système de rémunération du personnel salarié
- 44 Formation et éducation du personnel
- 45 **E – Gouvernance des OP et genre**
- 45 **E.1 Critères de choix des membres des organes, équitables entre hommes, femmes et jeunes**
- 45 **E.2 Respect de l’égalité de genre dans la composition des organes et dans la répartition des rôles entre les membres**
- 45 **E.3 Respect de l’égalité de genre dans le choix du personnel rémunéré**
- 46 **F – Points-clés à retenir**
- 47 **G – Pour aller plus loin**

A – Introduction

La gouvernance désigne la capacité d'une organisation à se maintenir et se développer au service de la mission qu'elle s'est donnée. Elle repose à la fois sur un ensemble de mécanismes et de procédures pour la prise de décision, l'exécution et le contrôle et sur la capacité des différentes parties prenantes à comprendre, respecter et faire respecter ses mécanismes et procédures.

Les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité ont en commun le fait qu'elles mènent des activités de nature économique au service d'une mission sociale, en faveur des membres et des communautés. La gouvernance d'une OP sert notamment à maintenir un bon équilibre entre la logique sociale, découlant directement de la mission, et la logique économique, qui vise à en assurer la pérennité.

Le système de gouvernance dépend de la forme juridique et de la structure de l'organisation. En Afrique de l'Ouest, un grand nombre d'OP réalisant du stockage de proximité sont constituées sous forme de coopératives ou sont amenées à évoluer vers cette forme. C'est pourquoi le présent chapitre traite de la gouvernance des OP de type coopératif. Ce sont des OP qui regroupent les membres de la communauté qui ont volontairement choisi de se mettre ensemble pour répondre à un problème commun ou exploiter une potentialité au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et gérée de façon démocratique.

Pour mener ses activités, une coopérative doit disposer d'un capital social constitué de l'ensemble des parts sociales des membres. Les règles de fonctionnement sont codifiées dans des textes adoptés en assemblée générale. Il s'agit des statuts et du règlement intérieur. En tant qu'association de personnes, à la différence des associations de capitaux, le bon fonctionnement d'une coopérative repose principalement sur l'engagement des membres à travers les organes dont elle s'est librement dotée. Le caractère démocratique de leur style de management place les dirigeants élus au centre de la gouvernance. Cependant, pour leur gestion quotidienne ou la réalisation de tâches spécifiques, certaines OP font appel à du personnel rémunéré. À cet effet, la gouvernance intègre la gestion des ressources humaines qui sont à la disposition des OP.

Après une description détaillée des responsabilités des différents organes à chaque étape du cycle de l'activité de stockage de proximité, le présent chapitre propose quelques règles de bonnes pratiques en matière de gestion de la vie associative, du personnel et pour la prise en compte du genre.

Le chapitre se base sur les dispositions définies par l'Acte uniforme sur le droit des sociétés coopératives (AUSC) de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), cadre législatif commun aux 9 pays francophones de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Cependant, la situation des pays non membres de l'OHADA est prise en compte puisque les principes de fonctionnement des organisations coopératives sont les mêmes dans tous les pays. Bien que la recommandation de se constituer en coopérative existe dans la plupart des pays, l'engagement contenu dans la « Charte sur le fonctionnement des stocks de proximité » (voir publication à paraître sur le site de l'ARAA) est de se constituer formellement, ce qui peut inclure la forme d'association.

B – Les organes de gouvernance d'une OP de type coopératif

Quelle que soit leur forme juridique, les organisations actives dans le stockage de proximité disposent généralement de 3 principaux organes :

- l'Assemblée générale* (AG) : c'est l'organe souverain réunissant l'ensemble des membres de l'organisation. Elle en définit la politique et l'orientation générale et désigne les membres des organes de gestion et de surveillance ;
- un organe de gestion, dénommé selon les cas « Conseil d'Administration », « Comité de Gestion », auquel l'AG confie la mise en œuvre de ses décisions ;
- un organe de surveillance, dénommé Commission ou Conseil de surveillance, qui assure un contrôle indépendant de la gestion et rend compte directement à l'AG.

Les membres de ces organes assurent leurs fonctions à titre bénévole. En fonction des règles internes de l'organisation, ils peuvent, dans certains cas, bénéficier de remboursement des frais liés à l'exercice de leurs fonctions.



VOIR GLOSSAIRE

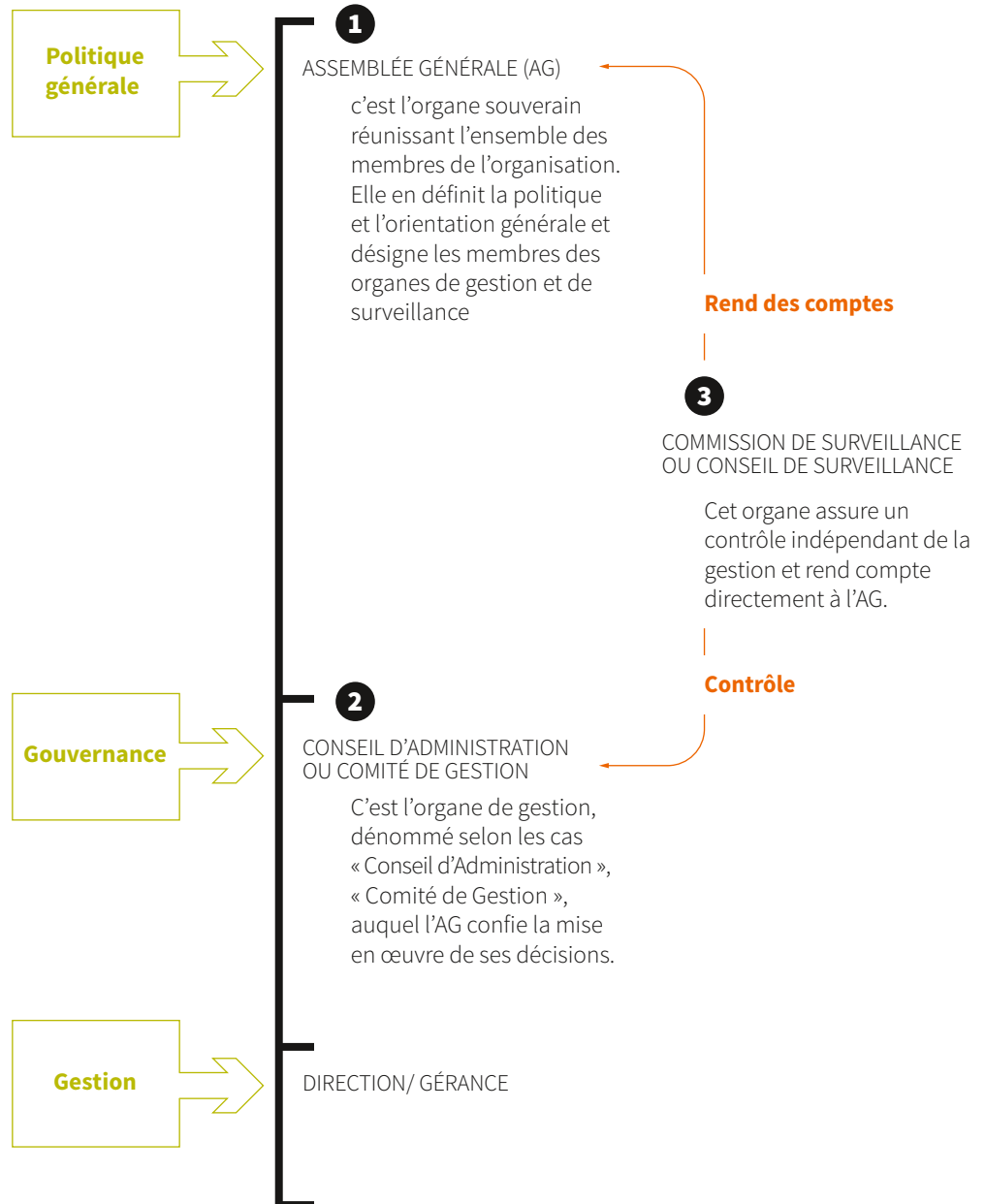


SCHÉMA N°1
Organigramme
général d'une OP
de type coopératif

**FONCTIONS /
POUVOIRS**

ORGANES

Les membres de ces organes assurent leurs fonctions à titre bénévole. En fonction des règles internes de l'organisation, ils peuvent, dans certains cas, bénéficier de remboursement des frais liés à l'exercice de leurs fonctions.



De plus, pour faciliter la mise en œuvre de ses activités, l'OP peut décider de mettre en place des comités spécialisés auxquels des missions spécifiques sont confiées.

En matière de gouvernance, l'Union nationale des sociétés coopératives de producteurs de coton du Burkina Faso (UNPCB) dispose de trois organes statutaires :

- > l'Assemblée Générale (AG), organe suprême de décision de l'union. Elle est composée de 3 représentants de chacune des 28 Unions provinciales ;
- > le Conseil d'Administration (CA), organe exécutif de l'UNPCB. Il est composé de 12 membres élus par l'AG. Les membres du CA ont un statut d'administrateurs ;
- > le Conseil de Surveillance (CS), organe de contrôle interne permanent de l'UNPCB. Il est composé de 5 membres élus par l'AG.

L'AG dispose de deux (02) commissions spécialisées à savoir la « commission Intrants » et la « commission Relations extérieures ». En ce qui concerne le CA, il est doté de 8 commissions techniques que sont la *commission Suivi de la commercialisation des excédents céréaliers*, la *commission Dépouillements des offres*, la *commission Recouvrement*, la *commission Suivi du personnel*, la *commission Coton biologique*, la *commission CA des Sociétés cotonnières*, la *commission Association interprofessionnelle de coton du Burkina (AICB)* et la *commission Association fond de lissage (AFDL)*. Chacune de ces commissions techniques est constituée de plus de quatre membres.

ENCADRÉ N°1 Les organes statutaires et comités spécialisés au niveau de l'UNPCB

L'AG d'une OP de type coopératif

Organe souverain exerçant les pouvoirs les plus étendus, elle est constituée de tous les membres titulaires de parts sociales. Ses décisions sont applicables à tous. Tout membre a le droit de participer aux délibérations de l'AG : il dispose d'une voix, quelles que soient ses parts sociales. L'AG est notamment compétente pour statuer sur les états financiers et décider de l'affectation du résultat, élire les membres des différents conseils et comités internes et pour approuver (ou non) les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et l'OP.

Le COGES ou CA

La composition de l'organe de gestion dépend de la forme juridique et de la taille de l'organisation. Pour les OP de type Société coopérative simplifiée* (SCOOPS), l'organe d'administration et de gestion est le Comité de gestion (COGES) qui est composé de 3 à 5 membres selon la taille de l'organisation (Art 223 AUSC). En ce qui concerne les OP de type Société coopérative avec conseil d'administration* (COOP-CA), le CA est composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus (Art 292 AUSC).

Le COGES/CA est chargé notamment de : préciser les objectifs et l'orientation de l'OP ; arrêter les comptes de chaque membre ; veiller à l'application des principes coopératifs dans la gestion et la répartition des résultats ; élaborer et conduire le programme de formation des membres ; veiller à la bonne gestion de l'OP ; établir le rapport financier et moral de l'OP.

Il est important de souligner que la responsabilité de la gestion incombe au COGES/CA. Dans la pratique, lorsque le volume d'activité le justifie et que les moyens le permettent, le COGES/CA confie au personnel salarié l'exécution des activités quotidiennes, tout en conservant la responsabilité de la gestion. Dans ce cas, le rôle du COGES/CA consiste à établir les grandes orientations, guider les salariés et suivre de près les résultats obtenus. Dans les OP de petite taille, la fonction de gestion est directement assurée par le COGES/CA.



VOIR GLOSSAIRE



VOIR GLOSSAIRE

La Commission, ou le Conseil, de surveillance

L'organe de contrôle d'une OP de type SCOOPS est la Commission de surveillance (CS). Celle-ci est composée de 3 à 5 personnes physiques élues par l'AG (Art 258 AUSC). L'organe de contrôle d'une OP de type COOP-CA est le Conseil de surveillance (CS). Celui-ci est composé de 3 à 5 personnes physiques élues par l'AG parmi les membres (Art 335 AUSC).

Ces organes de contrôle peuvent vérifier ou faire vérifier à tout moment la gestion des dirigeants de la société coopérative. Ils informent la société coopérative faitière, s'il en existe, de toute irrégularité constatée, et convoquent le cas échéant, une AG qui statue sur les mesures à prendre.

NB: Les COOP-CA, comprenant plus de 1 000 membres, ayant un chiffre d'affaire supérieur à 100 millions de francs CFA et un total du bilan supérieur à 5 millions FCFA, doivent désigner un commissaire aux comptes choisi sur la liste des commissaires aux comptes agréés dans le pays. Le commissaire aux comptes est nommé par l'AG pour trois exercices. Le commissaire aux comptes est facultatif pour les SCOOPS (Art 121 AUSC).

ORGANES	CATEGORIES D'OP DE TYPE COOPÉRATIF	
	SCOOPS	COOP-CA
AG	Tous les membres titulaires d'une part sociale	
Organe de gestion	COGES: 3 à 5 membres selon la taille de l'organisation (Art 223 AUSC)	CA: 3 à 12 membres (Art 292 AUSC)
Organe de contrôle	Commission de surveillance: 3 à 5 personnes physiques élues par l'AG (Art 258 AUSC)	Conseil de surveillance: 3 à 5 personnes physiques élues par l'AG (Art 335 AUSC)

C – Les rôles des organes de gouvernance aux différentes phases du cycle de gestion des stocks de proximité

Cette section examine les rôles des différents organes lors des 4 grandes phases du cycle de gestion des stocks de proximité : (1) constitution/reconstitution des stocks ; (2) conservation des stocks ; (3) cession/vente ; (4) entretien du magasin après déstockage.

Dans toutes les OP, au moins une partie de ce cycle se déroule au niveau des entités de base, qui gèrent les magasins décentralisés, la faitière jouant alors un rôle d'appui. Selon les OP, certaines phases du cycle peuvent être centralisées, en partie ou totalement, au niveau de la faitière. C'est le cas notamment des OP de commercialisation groupée, dans lesquelles la reconstitution des stocks (collecte) est forcément organisée au niveau décentralisé tandis que la vente est le plus souvent organisée au niveau central. Certaines OP ont même un, voire plusieurs niveaux intermédiaires. Il en résulte que la plupart des OP gèrent à la fois des magasins décentralisés et des magasins centraux. Les considérations qui suivent s'appliquent aux niveaux en charge de la phase concernée.

C.1 Phase 1 : constitution / reconstitution des stocks

RÔLES DE L'AG

Il se situe principalement en amont, c'est-à-dire dans la préparation de l'opération, et en aval en examinant et en approuvant le rapport du comité d'achat.

En amont de l'opération, l'AG statue sur le plan d'action proposé par le COGES/CA, et spécifiquement :

- ⋮ – analyse le bilan de la gestion précédente et leçons apprises ;
- ⋮ – définit les objectifs quantitatifs et qualitatifs pour l'année en cours ;
- ⋮ – détermine des moyens financiers et matériels à mobiliser ;
- ⋮ – choisit les procédures d'achat (commande avec concurrence, collecte auprès des membres en partie ou en totalité, prix d'achat aux membres, prix d'achat au non membres et la durée des opérations) ;
- ⋮ – fixe les modalités de rémunération du comité d'achat.

À la fin des opérations de reconstitution du stock, l'AG statue, après examen, sur le rapport de reconstitution des stocks présenté par le COGES/CA. Ce rapport doit faire ressortir la situation générale à la fin des opérations de reconstitution : le stock acheté (quantité et qualité par type de produits), les prix d'achat, les frais d'achat et le coût d'achat. L'AG doit également se prononcer, après analyse, sur le rapport de l'organe de contrôle portant sur les opérations de reconstitution des stocks.

Le respect de ces règles est variable selon les types d'OP. Globalement, les OP de commercialisation s'y conforment. Par contre, au niveau des OP d'approvisionnement groupé, il arrive que le COGES/CA se substitue à l'AG pour prendre certaines décisions, notamment pour déterminer les procédures d'achat et fixer la rémunération du comité d'achat. Pour que ces règles soient bien respectées, elles doivent être formalisées dans le règlement intérieur de l'OP.

RÔLES DU COGES/CA

La conduite des opérations d'achat relève des compétences du COGES/CA dans le respect des décisions de l'AG. Le COGES/CA s'organise pour répartir les tâches spécifiques entre ses membres et le personnel salarié. Il doit s'assurer du déroulement normal de toutes les opérations de reconstitution :

1. disponibilité des matériels, état physique et l'hygiène du magasin ;
2. mise en place d'un comité d'achat composé d'élus et de salariés qui travaillent sous sa responsabilité ;
3. contrôle du bon enregistrement de toutes les opérations de flux de trésorerie et des flux physiques ;
4. vérification du bon respect des règles d'entreposage (utilisation de palettes, écart entre le stock et le mur) de manière à garantir une bonne conservation des denrées et à faciliter le comptage ;
5. à la fin des opérations de reconstitution, réalisation d'une évaluation interne avec la préparation d'un rapport sur le déroulement des opérations faisant ressortir les points forts et les faiblesses constatés ;
6. soumission du rapport à l'AG pour analyse et validation ;
7. transmission à l'organe de contrôle de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Dans certains cas, le devoir de compte-rendu du COGES/CA à l'AG n'est pas accompli en temps voulu. Il arrive souvent qu'à la fin des opérations, le bilan ne soit pas disponible, que les opérations durent trop longtemps et que le prix fixé par l'AG soit dépassé.

Rôles de l'organe de contrôle

L'organe de contrôle a pour rôle de vérifier que les opérations de reconstitution ont été réalisées conformément aux décisions de l'AG. Il vérifie notamment : les conditions de stockage et les règles d'entreposage ; le déroulement des opérations d'achat par les personnes habilitées ; la quantité des stocks en rapport avec les sorties des fonds (cohérence entre les flux physiques et les flux financiers) ; la qualité des stocks ; le respect des prix d'achat comparés aux prix du marché et le respect des délais. A la fin de son travail, il dresse un rapport qu'il présente à l'AG. Il informe la faitière (Art. 262 et 340 AUSC) à laquelle l'OP est éventuellement affiliée, de toute irrégularité constatée.

L'organe de contrôle joue un rôle très important dans le processus de reconstitution du stock. Il permet aux membres de savoir si les opérations se sont bien déroulées dans l'intérêt de l'OP. Mais force est de constater que cet organe ne joue pas toujours pleinement son rôle, notamment dans les organisations de base. Le problème de capacités techniques des membres est couramment évoqué.

Pour que cet organe soit efficace, il faut d'une part que le choix de ses membres se fasse dans le respect des critères définis par la loi (art 258, 259, 335 et 336 AUSC) et d'autre part, que ceux-ci bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leur mission.

C.2 Phase 2 : conservation des stocks

Entre les phases de reconstitution et de cession/vente, le stock doit être géré et conservé dans de bonnes conditions afin d'éviter les pertes préjudiciables à l'équilibre financier de l'OP et à son efficacité opérationnelle.

Rôles de l'AG

En situation normale, l'AG n'a pas de rôle spécifique dans la gestion quotidienne et la conservation des stocks puisque c'est une activité purement opérationnelle. Toutefois, en cas de problème, elle peut être saisie par l'organe de contrôle ou par un

groupe constituant au moins $\frac{1}{4}$ des membres (cas des SCOOPS, art 232). L'AG statue alors sur le problème et prend les mesures qui s'imposent.

Rôles du COGES/CA

Le COGES/CA est le premier responsable de la bonne conservation des denrées stockées, de la sécurité du magasin et de l'intégrité du stock. Il nomme à cet effet un gérant qui travaille sous sa responsabilité. Le gérant a pour tâches l'inspection du magasin et de ses alentours, le maintien de l'hygiène à l'intérieur et à l'extérieur du magasin et le contrôle permanent des produits durant toute la période de stockage.

D'une manière générale, ce rôle est bien assuré, notamment au niveau des OP de commercialisation. Toutefois, du côté des OP d'approvisionnement, il arrive que certains matériels nécessaires au bon stockage soient manquants, comme les palettes.

Rôles de l'organe de contrôle

L'organe de contrôle doit vérifier le respect des bonnes conditions de stockage ainsi que l'intégrité des stocks. Pour cela, il doit visiter le magasin au moins une fois par mois, consulter les fiches de stocks et vérifier que les stocks théoriques correspondent aux stocks physiques empilés dans le magasin. En cas d'anomalie constatée, il alerte l'instance concernée (CA, AG, faitière).

Au sein des OP d'approvisionnement groupé, le contrôle du stock physique et des conditions de stockage n'est pas régulier. Cela est dû principalement au nombre élevé de magasins à contrôler sur un territoire relativement vaste. Les OP d'approvisionnement groupé ne disposent pas toujours des moyens permettant d'effectuer les contrôles de la manière aussi rigoureuse que souhaitable.

C.3 Phase 3 : cession ou vente

La cession ou vente est l'une des plus importantes phases dans le cycle de gestion d'un stock de proximité. De sa réussite dépend la viabilité financière de l'OP. Cette opération doit être réalisée en trois étapes : la préparation, la cession proprement dite et l'évaluation.

Rôles de l'AG

Le rôle principal de l'AG (notamment dans les OP d'approvisionnement) est de créer les conditions de la réussite de la cession. Dans cette perspective, l'AG doit :

- – décider de la date de démarrage et des jours de vente ;
- – décider du ou des modes de cession (comptant, crédit...) à appliquer en fonction du contexte, des réalités propres à l'OP et de la politique sociale à adopter pour les plus défavorisés ;
- – décider, si nécessaire, des quotas à appliquer (quantité à vendre par membre, quantité à vendre aux non-membres...);
- – fixer le prix de vente de l'unité de mesure (kg, sac, unité de mesure locale) qui soit bénéfique pour les membres tout en assurant l'équilibre financier de l'organisation et en contribuant à son objectif de croissance ;
- – décider des modalités de gratification des membres du comité de vente ;
- – examiner et adopter le bilan des opérations de cession que lui présente le COGES/CA.

D'une manière générale, l'opération de cession est préparée par l'AG, notamment dans les OP d'approvisionnement groupé où elle est interne. En ce qui concerne les OP de commercialisation, certains rôles sont directement assumés par le COGES/CA afin de répondre efficacement aux exigences du marché.

Rôles du COGES/CA

Les opérations de cession proprement dites relèvent de sa compétence. Il nomme un comité de vente composé d'élus (ceux-ci ne doivent pas être membres de l'organe

de contrôle) et de salariés. Sous la responsabilité du COGES/CA, le comité de vente : vérifie au préalable l'état du stock (en quantité et en qualité) ; exécute les opérations de vente selon les modalités définies par l'AG ; assure la sécurité de la trésorerie en instaurant un système de gestion qui minimise les risques (vol, incendie, détournement...) et, enfin, dresse les états périodiques des stocks, des recettes, des crédits, pour rendre compte au COGES/CA.

À la fin des opérations de cession/vente, le COGES/CA dresse un compte d'exploitation et le fait valider à l'AG qui statue sur l'affectation du résultat. Il fournit toutes les informations nécessaires relatives aux opérations de vente à l'organe de contrôle.

Le COGES/CA est l'organe le plus actif dans les opérations de cession ou vente, que celles-ci soient internes ou externes. Il coordonne toutes les opérations y afférentes.

Rôles de l'organe de contrôle

Munis du procès-verbal de l'AG préparatoire, les membres de l'organe de contrôle doivent se rendre fréquemment au magasin où ont lieu des opérations de cession, sans préavis, pour vérifier si les opérations sont conformes aux décisions de l'AG. Ils demandent au COGES/CA toute information nécessaire à l'accomplissement de leur mission. Les membres du COGES/CA sont tenus de mettre à leur disposition les informations recherchées. L'organe de contrôle dresse le rapport de ses investigations et le présente à l'AG à la fin de la cession.

Pour les mêmes raisons que celles évoquées aux étapes précédentes, le contrôle au cours de la cession n'est pas systématique. Il n'intervient que lorsqu'un problème est soulevé par les membres.

C.4 Phase 4 : entretien du magasin

L'expérience a montré qu'une fois la cession terminée et le magasin vidé, il reste souvent fermé pendant des mois sans que personne n'en prenne soin. Or, au même titre que la trésorerie, le magasin doit être sécurisé. Cela permet d'éviter des coûts onéreux de remise en état au moment de la reconstitution du stock et de maintenir un niveau d'hygiène acceptable à l'intérieur et l'extérieur du magasin. Les techniques d'entretien du magasin sont développées dans le chapitre 5b.

Rôles du COGES/CA

Durant cette phase, le COGES/CA veille à l'état du magasin et assure l'entretien courant. Il entretient le matériel (qui doit être conservé à l'intérieur du magasin) et maintient l'hygiène dans et aux alentours du magasin.

Rôles de l'organe de contrôle

Périodiquement et après chaque grosse pluie, les membres de l'organe de contrôle doivent visiter le magasin pour s'enquérir de son état et de l'état du matériel qui s'y trouve. Ils signalent au COGES/CA, et si nécessaire à l'AG, toute anomalie constatée.

C.5 Sécurisation des fonds

Les OP d'approvisionnement groupé situées en zone agricole ont généralement recours à deux formes de cession : la cession au comptant et la cession à crédit. Au sein des OP pratiquant principalement la cession au comptant, le flux de trésorerie est relativement important. Selon les zones et le contexte du marché, le temps qui sépare la cession et la reconstitution peut être long (3 à 6 mois). Ainsi, il est de la responsabilité des différents organes de prendre des mesures pour sécuriser la trésorerie de l'OP en cette période d'inactivité.



VOIR CHAPITRE 5B

Rôles de l'AG

L'AG prend des mesures préventives en précisant, dans ses statuts et dans son règlement intérieur, les modalités de sécurisation de la trésorerie et l'action en responsabilité civile qui peut être intentée contre les dirigeants dans le respect de la loi (Art 122 à 132 de l'AUSC).

Rôles du COGES/CA

Le COGES/CA sécurise la totalité des fonds dans un compte auprès d'une institution financière crédible. Les frais de tenue de compte courant étant parfois élevés, un compte d'épargne ouvert sous double signature s'avère plus pratique pour les OP de base car les frais s'y rattachant sont faibles.

Rôles de l'organe de contrôle

En matière de sécurisation des fonds, l'organe de contrôle vérifie que la totalité des fonds est réellement sécurisée dans un compte auprès d'une institution financière crédible sous double signature de personnes habilitées. Il contrôle périodiquement le solde du livret et vérifie que des retraits frauduleux n'ont pas été opérés; en cas d'anomalie constatée, il en informe immédiatement l'AG.

PHASES DU CYCLE DE GESTION DES STOCKS DE PROXIMITÉ	ORGANES DE L'OP		
	AG	COGES/CA	Organe de contrôle
Constitution/reconstitution	<ul style="list-style-type: none"> > Préparation de l'opération > Examen et approbation du rapport du comité d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> > Conduite des opérations d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification des opérations de reconstitution
Conservation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> > Intervention en cas de saisie par l'organe de contrôle ou un groupe de membres en cas de problème 	<ul style="list-style-type: none"> > Responsabilité de la conservation, de la sécurité et de l'intégrité des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification du respect des bonnes conditions de stockage et de l'intégrité des stocks
Cession/vente	<ul style="list-style-type: none"> > Création des conditions de la réussite de la cession 	<ul style="list-style-type: none"> > Réalisation des opérations de cession > Nomination d'un comité de vente > Établissement et présentation d'un compte d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification des opérations de cession
Entretien du magasin	Néant	<ul style="list-style-type: none"> > Suivi de l'état du magasin > Entretien courant du magasin et du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> > Visite de suivi de l'état du magasin et du matériel > Présentation d'un rapport d'investigation à la fin de la cession
Sécurisation des fonds	<ul style="list-style-type: none"> > Adoption de mesures préventives pour la sécurisation de la trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> > Sécurisation des fonds dans une institution financière crédible 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification de la sécurisation effective des fonds dans une institution financière crédible > Contrôle périodique du solde

D – Bonnes pratiques

D.1 Bonnes pratiques d'organisation et d'administration

PARTICIPATION ACTIVE DES MEMBRES AU FINANCEMENT ET À LA VIE DÉMOCRATIQUE

Une OP de type coopératif se distingue par la participation active des membres à son financement et à la prise de décision. En tant qu'entreprise, la coopérative doit disposer d'un capital social constitué de l'ensemble des parts sociales des membres. La part sociale peut être sous plusieurs formes (en espèces, en nature ou en industrie; Art 33 AUSC). Dans l'esprit d'un des sept principes universels de la coopération (« *la participation économique des coopérateurs* »), la souscription d'au moins une part sociale est un devoir pour tout membre. C'est cette participation qui lui confère la qualité d'associé et le droit de participer à la prise de décision de façon démocratique (une personne, une voix).

APPROPRIATION DES TEXTES ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT PAR TOUS LES MEMBRES

Pour se faire reconnaître par les pouvoirs publics et organiser leur fonctionnement interne, les OP rédigent des textes statutaires et réglementaires. Ces textes sont censés constituer le fondement de la création de l'OP et de son fonctionnement courant. Il arrive malheureusement que ces statuts et règlements soient plus ou moins méconnus des membres, y compris des dirigeants. Ils sont parfois mêmes absents au sein de l'organisation. En conséquence, le règlement des litiges internes se fait sans référence aux textes conçus à cet effet. Avant l'entrée en vigueur de la loi OHADA, ces textes sont rédigés conformément aux lois nationales[♦]. Les nouveaux textes doivent être rédigés dans le respect des 18 mentions obligatoires indiquées à l'article 18 de l'AUSC de l'OHADA[♦].

Des séances d'éducation coopérative sur des thèmes clés, comme l'identité coopérative, les droits et devoirs des membres..., en faveur des membres sont nécessaires (en moyenne une fois par mois durant 1 an) pour l'appropriation des textes et leur application.

VOIR MODÈLES
EN ANNEXE DU CHAPITRE

ENCADRÉ N°2 Éducation coopérative : le cas des fédérations TELWA et SA'A (Niger)

En s'appuyant sur leurs animateurs endogènes formés par Afrique Verte, les fédérations TELWA d'Agadez et SA'A de Zinder au Niger ont conduit des séances d'éducation coopérative ayant permis à leurs membres de mieux comprendre la législation coopérative du pays et de favoriser une meilleure participation à la vie de leur organisation. C'est pour cela que les dirigeants de la fédération SA'A de Zinder sont régulièrement désignés pour représenter les OP de la région lors des rencontres avec l'État ou les partenaires.

Aujourd'hui, la maîtrise et l'application de l'AUSC OHADA nécessite que des actions d'éducation coopérative soient conduites à grande échelle.

APPLICATION DES TEXTES SANS DISCRIMINATION

Dès lors que les statuts et le règlement intérieur ne sont plus des référentiels pour le fonctionnement courant de l'OP, le règlement des litiges internes et les prises de décisions des dirigeants ne peuvent être exempts de discrimination, consciemment ou inconsciemment.

Afin d'éviter des décisions arbitraires, les dirigeants sont tenus de bien maîtriser le contenu des textes et de les appliquer sans discrimination. À cet effet, une formation en leur faveur s'avère nécessaire.

MODE DE CHOIX DES DIRIGEANTS ET DU PERSONNEL BASÉ SUR DES CRITÈRES DE COMPÉTENCE, DE QUALITÉ ET NON SUR LE STATUT SOCIAL

Le choix des dirigeants d'une OP ne devrait pas reposer sur le statut social de la personne, mais sur ses compétences et sa volonté de travailler au profit des membres. Beaucoup d'OP sont tombées en faillite à cause d'un choix inapproprié des dirigeants. Une personne cooptée pour diriger une OP ne se sent pas redevable envers les membres. Cela est également valable pour le personnel et pour certaines fonctions qui nécessitent une certaine compétence technique.

Le respect des critères et mode de choix des dirigeants et du personnel est une condition préalable à une bonne gouvernance et une bonne gestion d'une OP.

LE RESPECT DE LA SÉPARATION DES POUVOIRS AU SEIN L'OP

Si la législation a prévu différents organes pour une OP, c'est parce qu'il y a incompatibilité entre certaines fonctions. Tel qu'il ressort de la figure n°1, dans une OP de type COOP-CA, il y a au moins 4 fonctions. Selon le principe de subsidiarité, l'AG ne doit pas exercer les fonctions dévolues au COGES/CA; de même le COGES/CA doit aussi laisser le personnel faire son travail. Enfin, ne pouvant pas être juge et partie, les dirigeants et leurs proches ne peuvent exercer une fonction de contrôle.

Le respect de la séparation des pouvoirs est le fondement même de la démocratie et aussi un acte de bonne gouvernance.

SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ ET EFFICACE

L'organe de contrôle joue un rôle important à chacune des quatre étapes de la gestion d'un stock de proximité. Pourtant, c'est souvent l'organe qui fonctionne le moins bien et dont le choix des membres semble le moins rigoureux.

Pour que l'organe de contrôle fonctionne efficacement, il faut que ses membres soient choisis avec rigueur, sur la base des qualités nécessaires à l'exercice de cette fonction : être respectable et respecté au sein de l'organisation et de la communauté en général, être courageux et tempéré, être capable de lire et écrire, ne pas avoir un lien familial au premier degré avec un membre du COGES/CA. Aussi, la fonction de contrôle étant technique, les personnes qui l'exercent doivent être formées aux techniques de contrôle d'une OP.

La faitière, s'il en existe, doit également jouer un rôle de contrôle sur ses organisations membres. Elle doit apporter un appui aux membres de l'organe de contrôle de l'OP, mais aussi prendre l'initiative de faire ses propres contrôles. Il pourrait être souhaitable que chaque faitière d'OP se dote d'une cellule spécialisée de contrôle interne qui formera et appuiera les organes de contrôle de base dans leurs missions

Le contrôle périodique que doit exercer la tutelle publique est le troisième niveau de contrôle qui permet d'éviter ou tout au moins d'amoindrir les dérapages de gouvernance et de gestion au sein des OP. À l'heure actuelle, ce contrôle reste insuffisant.

SYSTÈME DE REMBOURSEMENT DES FRAIS AUX ADMINISTRATEURS

La qualité d'administrateur d'une OP est une fonction bénévole : le temps consacré à l'organisation par l'administrateur n'est pas rémunéré. Il convient de rembourser les frais encourus (argent réellement déboursé et le temps de travail perdu pour raison de déplacement) dans le respect des règles d'éthique et en appliquant une gestion rigoureuse. Les taux appliqués doivent être raisonnables et comparables au frais du marché ou dans le secteur. Il faut également veiller à ce que les frais supportés par un partenaire ne soient pas également pris en charge par l'OP.

L'orthodoxie de gestion exige que tous les frais remboursés soient justifiés sur la base de pièces probantes. La nature des frais généralement encourus dans le cadre des activités des organisations sont : les frais de transport au coût réel ; les frais de restauration selon un taux raisonnable et la journée de travail perdue en déplacement (en période d'intenses activités) selon le tarif de la localité.

D.2 Bonnes pratiques de gestion du personnel

POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La nature des ressources humaines utilisées par les OP dépend de leur taille et de leur niveau de structuration. Dans les OP de base ayant comme fonction l'approvisionnement en céréales ou en aliments bétail, le personnel salarié est souvent composé d'un gérant et d'un magasinier. En principe, le secrétaire élu de COGES/CA a pour mission la tenue de documents administratifs et des procès-verbaux (PV) des réunions. Cependant, lorsque les ressources financières de l'OP sont faibles, le secrétaire peut remplacer le gérant. Dans ce cas, le magasinier reste le seul salarié de l'OP. Le temps de travail est partiel, les périodes de pointe étant les phases de reconstitution du stock et de cession/vente. Les OP de base doivent être attentives au statut des personnes qui participent à la gestion et l'entretien du stock. Deux cas de figure existent. Soit il s'agit de volontaires, qui perçoivent une indemnité (voir ci-dessus à propos des remboursements de frais aux administrateurs). Soit il s'agit de personnes recevant une rémunération pour l'exécution de tâches réalisées sous la supervision de l'un des dirigeants de l'OP ; dans ce cas, ces personnes sont considérées comme employées par l'OP, qu'il existe ou non un contrat de travail écrit. De manière générale, il est recommandé que, après délibération de l'AG sur les conditions et les modalités de leur travail, un document résumant leurs tâches soit signé entre les concernés et le COGES/CA[♦].

Au sein des OP de commercialisation (de forme COOP-CA) où les opérations sont relativement importantes et complexes, la présence d'un gérant professionnel s'avère nécessaire. Celui-ci peut être secondé de plusieurs agents dont au moins un magasinier. Selon la taille de l'OP et les opportunités commerciales, les relations entre le personnel et l'OP peuvent être régies par un contrat saisonnier ou un contrat à temps partiel[♦].

S'agissant des faitières (union et fédérations), elles sont gérées au quotidien par un directeur qui doit avoir une compétence en management des organisations. Les relations du personnel avec la faitière sont régies par la loi du travail.

SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL SALARIÉ

Le système de rémunération du personnel salarié (temporaire ou permanent) dépend notamment de la nature des relations qui lient le salarié et l'OP. Pour les magasiniers, la rémunération doit être permanente, mais pondérée selon les périodes d'activité. Pour les gérants, la rémunération peut être pour partie fixe et pour partie proportionnelle (liée au niveau d'activités ou au résultat).

VOIR MODÈLE
EN ANNEXE DU CHAPITRE

VOIR MODÈLES
EN ANNEXE DU CHAPITRE

Dans les régions de Maradi et de Zinder, la pratique courante des OP d'approvisionnement est de rémunérer le comité de vente (gérant et magasinier) proportionnellement au volume des ventes en raison de 200 FCFA par sac de 100 kg.

Au sein de l'OP de Goundey (région de Tillabéry), le comité de vente est rémunéré en fonction du résultat des ventes. Dans la répartition, la part du gérant est plus importante.

Pour toutes ces OP, ces règles sont fixées par l'AG.

ENCADRÉ N°3 Modalités de rémunération du comité de vente : exemples au Niger

Les directeurs des unions et des fédérations ont des rémunérations mensuelles fixes. Comme pour les gérants, il est raisonnable de minimiser la partie fixe et de lier une partie au résultat. Dans tous les cas, une évaluation annuelle du contrat de travail par le CA s'avère nécessaire avant d'être renouvelé.

FORMATION ET ÉDUCATION DU PERSONNEL

Pour mieux comprendre l'environnement dans lequel il travaille, le salarié doit être imprégné des valeurs d'éthique et de la déontologie de l'organisation qui l'emploie. Le personnel des OP ne déroge pas à cette règle. Pour ce faire, il doit être formé sur l'identité coopérative (définition, valeurs et principes) au même titre que les membres. En plus, chaque salarié doit bénéficier d'une formation technique afin de maîtriser au mieux sa fonction. Le constat est que seules les formations techniques (comptabilité/gestion, stockage) sont données sur financement des partenaires. Les fonds statutaires prévus par la loi (Art 114) pour former les membres ne sont quasiment pas constitués par les OP, faute de moyens. Dans ce contexte, une solution serait que les pouvoirs publics mettent en place un programme d'éducation et de formation des membres des OP permettant une meilleure compréhension de l'identité coopérative, de l'organisation et du fonctionnement des coopératives et une maîtrise des fonctions techniques.

E – Gouvernance des OP et genre

E.1 Critères de choix des membres des organes, équitables entre hommes, femmes et jeunes

L'inégalité du genre dans le choix des membres des organes prend sa source au niveau des principes d'adhésion à l'organisation. En effet, à la création, c'est généralement le chef de famille qui adhère. Même les femmes chef de ménage ont des difficultés à adhérer. Or, il est avéré que les femmes et les jeunes ont des qualités techniques et morales qui peuvent mieux servir l'OP. Pour corriger cela, certains partenaires (par exemple: UNICEF, Projet PPILDA à Aguié au Niger) ont tenté de promouvoir des OP exclusivement constituées de femmes. Quelques fois, cela a été à l'initiative des femmes elles-mêmes.

E.2 Respect de l'égalité de genre dans la composition des organes et dans la répartition des rôles entre les membres

Une fois l'adhésion ouverte à tout le monde sans distinction, la composition des organes doit prendre en compte les différentes catégories de membres, leurs compétences et leurs valeurs spécifiques. Les personnes dotées de sagesse et capables de rassembler sont choisies au poste de président(e). L'OP doit faire du respect du genre un principe fondamental de gouvernance en inscrivant dans ses textes des dispositions spécifiques.

E.3 Respect de l'égalité de genre dans le choix du personnel rémunéré

Une OP a besoin d'un personnel stable et disponible. La rotation du personnel est parfois source de décadence voire même de faillite. Or, au niveau des OP de base, on constate que la ressource humaine la plus stable se trouve parmi les femmes et une certaine catégorie d'hommes (non candidate à l'exode saisonnier). Autant que possible, une partie du personnel salarié de l'OP doit être issue de ces groupes. Les unions et les fédérations devront privilégier le recrutement des jeunes pour assurer aussi bien la gestion que la formation et l'animation coopérative des membres.

F – Points-clés à retenir

→ La bonne gouvernance constitue un élément essentiel de l'efficacité et de la pérennité des OP engagées dans le stockage de proximité.

Il est très important que, au sein de chaque OP, soient respectées les prérogatives de chaque organe :

- – l'assemblée générale, qui fixe les orientations, approuve les comptes et nomme les dirigeants ;
- – le comité de gestion (ou conseil d'administration), qui est responsable de la bonne conduite des activités de l'OP, notamment celles portant sur le stockage de proximité ;
- – les organes de contrôle (commission ou conseil de surveillance), qui vérifie la qualité de la gestion par les dirigeants et rapporte à l'assemblée générale ses observations.



→ À chaque étape de la gestion des stocks de proximité (constitution/reconstitution ; conservation ; vente/cession ; entretien du magasin), chacun de ces organes a des tâches spécifiques à réaliser et des responsabilités à exercer.



→ Afin d'améliorer leurs pratiques en matière de gouvernance, les OP actives dans le stockage de proximité doivent accorder une attention particulière aux points suivants :

- – participation active des membres au financement et à la vie démocratique de l'organisation ;
- – appropriation des règles de fonctionnement de l'organisation par tous ses membres ;
- – application des règles au sein de l'organisation sans discrimination de qui que ce soit ;
- – respect de la séparation des pouvoirs entre les différents organes (AG, COGES/CA et organes de contrôle) ;
- – mise en place d'un système de contrôle efficace et adapté aux caractéristiques de chaque OP ;
- – transparence et rigueur dans les remboursements de frais aux membres du comité de gestion (ou du conseil d'administration) ;
- – définition et mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines adaptée au volume d'activité de l'OP ;
- – respect de l'équité entre les femmes et les hommes dans la composition des organes de gouvernance, dans la répartition des rôles parmi les membres de ces organes et dans le recrutement du personnel salarié.



G – Pour aller plus loin

AcSSA Afrique Verte Niger, (2006). *Étude sur les banques céréalières dans les zones d'intervention d'Afrique verte au Niger.* 31 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2008). *Guide d'animation pour la mise en place ou la restructuration d'une banque de céréales.* 23 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2008). *Rapport de la mission de structuration (sensibilisation et mise en place des COGES des banques céréalières communautaires du programme UNICEF dans les communes rurales de Dungass, Dogo, Tanout et Yaouari, Région de Zinder.* 24 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2008). *Rapport de mission d'état des lieux des BCC des communes de concentration de Tchirozérine et Agadez.* 43 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2008). *Rapport de mission d'état des lieux et bilan des nouvelles et anciennes BCC du programme UNICEF dans les départements de Magaria, Kantché, Mirriah et Tanout, Région de Zinder.* 66 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2008). *Rapport mission de structuration : sensibilisation et mise en place des COGES des banques céréalières communautaires du programme UNICEF dans les communes de concentration d'Agadez et de Tchirozérine.* 21 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2009). *Rapport de mission « état des lieux des BCC » du programme UNICEF dans les communes Abalak, Tassara et Tchintabaradène dans la région de Tahoua.* 59 pages

AcSSA Afrique Verte Niger, (2013). *Module de formation des membres des comités de gestion des organisations paysannes sur « la vie associative et la gestion ».* 35 pages

Afrique Verte Niger. *Étude sur les banques céréalières dans les zones d'intervention d'Afrique Verte au Niger, 2006, 31 pages, http://www.afriqueverte.org/r2_public/media/fck/File/Documentation/Etudes/etude-banques-cereales-niger.pdf*

OHADA. *Acte uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives, Yaoundé, Cameroun, février 2011, 96 pages. http://www.uniafrica.org/wp-content/uploads/2014/09/OHADA_Acte-uniforme-relatif-au-droit-des-sociétés-coopératives.pdf*

Programme cadre de lutte contre la pauvreté – Niger, (2001). *Manuel des banques céréalière Guide N°4; Appui à l'élection des comités de gestion et de contrôle des banques de céréales.* 40 pages



Annexes
chapitre 2B



<https://bit.ly/31nwNq9>

CHAPITRE 3

Les aspects financiers – Instruments de financement



Introduction

La mise en œuvre, par les organisations de producteurs (OP), des opérations de stockage de proximité nécessite des infrastructures (principalement des bâtiments), des équipements (notamment pour le nettoyage des grains) et un fonds de roulement (du fait de l'immobilisation pendant plusieurs mois des denrées stockées) qui correspondent à des montants financiers importants. Il est donc essentiel, pour une OP active dans le stockage de proximité, de définir une stratégie de mobilisation des financements qui soit en adéquation avec ses besoins et avec ses capacités. Une fois les ressources financières mobilisées, il est très important de les gérer de manière rigoureuse et transparente afin d'assurer la viabilité économique de l'organisation, de renforcer sa bonne gouvernance et de pérenniser la confiance des institutions financières et celle des partenaires techniques et financiers.

Pour examiner les différents volets du financement du stockage de proximité, ce chapitre est structuré en trois sous-chapitres.

Le premier traite des instruments que les OP peuvent mobiliser pour financer leur activité de stockage de proximité, c'est-à-dire : les fonds propres (apports des membres et résultats cumulés des années antérieures), les subventions, les emprunts auprès des institutions financières et, enfin, les financements mixtes. Les avantages et limites de chacun de ces instruments sont analysés. Ce sous-chapitre fournit également des indications sur les instruments à privilégier en fonction de l'activité à financer, en distinguant : les infrastructures et équipements, le fonds de roulement et les frais de fonctionnement (salaires, électricité, ...).

Le second sous-chapitre porte spécifiquement sur le système de warrantage ou « crédit stockage ». Le warrantage est un mécanisme financier par lequel un producteur agricole ou une organisation de producteurs (OP) obtient un prêt par la mise en gage (ou « nantissement ») d'un stock de produits agricoles peu périssables. En cas de non-remboursement à l'échéance convenue, le prêteur sera en droit de vendre lui-même le stock mis en garantie afin de récupérer son dû. Le warrantage recouvre des réalités très diverses depuis le warrantage communautaire simple jusqu'à la tierce détention, en passant par le warrantage communautaire à double cadenas. Le sous-chapitre examine les atouts et contraintes de chacun de ces mécanismes.

Le troisième et dernier sous-chapitre présente les principes de base ainsi que les principaux outils de la gestion comptable et financière d'une OP. Il aborde les outils statistiques (sur la production, les stocks et la commercialisation), puis les outils comptables et financiers (inventaire, journal, livre de caisse, livre de banque, états financiers, ...) en montrant l'importance de ces outils pour la viabilité économique et la bonne gouvernance des organisations. Il traite ensuite des fonctions de contrôle financier et de redevabilité aux membres.

Instruments de financement du stockage de proximité



Sommaire

- 53 **A – Introduction**
- 54 **B – Quels sont les différents instruments de financement utilisés par les OP actives dans le stockage de proximité ?**
 - 54 B.1 Les fonds propres
 - 54 B.2 Les subventions et dons
 - 54 B.3 Les emprunts auprès des institutions financières
 - 55 B.4 Les financements mixtes
- 56 **C – Quels sont les avantages et limites des différents instruments de financement ?**
- 57 **D – Comment les OP actives financent-elles leurs infrastructures et leurs équipements de stockage ?**
 - 57 D.1 Financement des infrastructures
 - 59 D.2 Financement des équipements
- 61 **E – Comment les OP actives financent-elles leur fonds de roulement ?**
- 63 **F – Comment les OP actives financent-elles leurs frais de fonctionnement ?**
- 65 **G – Quels sont les outils et mécanismes de gestion des risques liés à l'accès au financement ?**
 - 65 G.1 Quels sont les outils que les OP mettent en place pour limiter le risque de non remboursement des crédits par leurs membres ?
 - 66 G.2 Quels sont les outils et mécanismes mis en place par les institutions financières pour se protéger des défauts de remboursement des OP ?
- 67 **H – Points-clés à retenir**
- 68 **I – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Le stockage de proximité est une activité qui a une fonction économique et sociale. Le stockage de proximité repose sur la capacité des organisations de producteurs (OP) à mobiliser des ressources financières à la récolte pour constituer ou reconstituer le stock et pour assurer aux producteurs des revenus à la récolte afin d'éviter le bradage de leurs produits.

L'accès au financement est un paramètre clé de la viabilité des OP qui réalisent des opérations de stockage de proximité. En effet, qu'il s'agisse de systèmes de commercialisation groupée, de banques d'aliments du bétail ou de systèmes d'approvisionnement groupé, l'activité de stockage de proximité implique de mobiliser des moyens considérables sous forme de bâtiments et équipements, de fonds de roulement* pour reconstituer les stocks et pour couvrir les différents frais de fonctionnement (salaires, déplacements, etc.). Où et comment trouver l'argent pour financer ces différents éléments ? C'est à ces questions que ce chapitre tente de répondre.

Dans un premier temps, le chapitre passera en revue les différents instruments de financement possibles, c'est-à-dire : (1) les fonds propres (apports des membres et revenus de l'activité); (2) les subventions (des autorités publiques, des partenaires de la coopération ou de personnes privées); (3) les emprunts auprès d'institutions financières et (4) les financements mixtes. Ensuite, le chapitre présentera les meilleurs pratiques pour le financement (1) des infrastructures et équipement; (2) du fonds de roulement pour mener les opérations et (3) des frais de fonctionnement. Par ailleurs, le stockage de proximité étant une activité qui présente différents risques (évolution défavorable des prix, clients défaillants, etc.), ce chapitre abordera également quelques mesures à prendre par les OP pour faire face à ces risques.



VOIR GLOSSAIRE



VOIR CHAPITRE 7



B – Quels sont les différents instruments de financement utilisés par les OP actives dans le stockage de proximité ?

Pour couvrir leurs différents besoins de financement, les OP actives dans le stockage de proximité peuvent recourir à divers instruments de financement.

B.1 Les fonds propres*

Il s'agit notamment : des cotisations des membres (la quasi-totalité des OP mobilisent des cotisations de membres, des parts sociales ou des frais d'adhésion qui constituent leurs fonds propres) ; des retenues sur les ventes groupées pratiquées par les OP de commercialisation groupée ; des revenus issus de ventes de produits des champs ou autres productions communautaires ; des revenus issus de la location des magasins, des équipements (par exemple : ligne de nettoyage, four...) ou de parcelles de terre ; des revenus issus des prestations de services d'un groupe de membres comme main d'œuvre et, enfin, des produits financiers générés par les dépôts auprès des institutions financières.



[VOIR GLOSSAIRE](#)

B.2 Les subventions et dons

– Les subventions de l'État ou des collectivités locales

Ces subventions correspondent notamment à la prise en compte des besoins des OP dans les plans communaux de développement et aux dons de terrains communautaires pour permettre la construction de magasins.

– Les subventions des partenaires techniques et financiers (PTF)

Les subventions accordées par les PTF, le plus souvent des organisations non gouvernementales (ONG), concernent plusieurs domaines, en particulier l'appui institutionnel et la facilitation de l'accès au financement auprès des institutions financières (fonds de garantie, appui au renforcement des capacités, ...). De plus en plus, ces subventions sont attribuées dans le cadre d'appels à projets qui mettent en compétition plusieurs organisations paysannes.

– Les subventions de proximité ou *Love money*

Il arrive que des membres de la diaspora ou des personnes résidant localement accordent des financements aux OP actives dans le stockage de proximité pour contribuer au financement de leurs investissements (infrastructures et équipements) ou à celui de leurs charges de fonctionnement. Ce type de subventions est qualifié de « capital de proximité » ou « *Love money* » du fait du caractère familial des personnes qui l'apportent et de l'esprit de solidarité qui les animent.

B.3 Les emprunts auprès des institutions financières

Certaines OP approchent les banques et institutions de microfinance (IMF), encore appelées Systèmes financiers décentralisés (SFD), pour contracter des crédits afin de satisfaire leurs différents besoins de financement. Ce sont le plus souvent les faitières qui empruntent pour le compte des unions de base. Mais il arrive que les unions de base saisissent directement des opportunités locales de financement et demandent alors la caution des faitières.

Le niveau élevé des taux d'intérêt pratiqués par les institutions financières est assez souvent un facteur limitant de l'accès des OP à ce type de financement. Dans certains pays, les subventions accordées par l'État permettent d'abaisser le coût du crédit (voir encadré ci-dessous).

ENCADRÉ N°1
Comment les
subventions
peuvent baisser
le coût du crédit :
le cas de Kaduna
State (Nigeria)

En 2015, un accord signé entre le gouvernement de l'État de Kaduna et la *Bank of Agriculture (BOA)* a permis de baisser le coût des intérêts du crédit agricole.

Le gouvernement de l'État a contribué à hauteur de 500 millions de nairas, tandis que la BOA a contribué à hauteur de 500 millions de nairas, soit un montant total de 1 milliard de nairas prêté aux agriculteurs (2,5 M €).

Pour bénéficier d'un prêt, un agriculteur doit ouvrir un compte auprès de la BOA avec un montant minimum de 5 000 nairas. Le montant maximum des prêts accordés sans garantie est de 250 000 nairas pour les particuliers et de 2,5 millions de nairas pour les coopératives. Au-dessus de ces montants, une garantie est nécessaire.

La récupération du crédit est effectuée par les coopératives et la banque. Le taux d'intérêt est de 10%, la subvention de l'État a permis que le taux effectivement supporté par les agriculteurs soit seulement de 5%.

B.4 Les financements mixtes

La plupart des OP combinent deux ou trois sources de financement pour couvrir leurs besoins de financement. On parle alors de financement mixte : une combinaison de fonds propres et de subventions de PTF et/ou d'emprunts pour la construction de magasins ou pour l'achat de certains équipements surtout pour les unions de base. Il existe aussi des cas où les OP participent à des appels à projet pour mobiliser des ressources en complément de leurs fonds propres.

C – Quels sont les avantages et limites des différents instruments de financement ?

Le tableau ci-dessous récapitule les avantages et inconvénients des différents instruments dont disposent les OP pour financer leurs activités de stockage.

Tableau n°1 – Comparatif des instruments de financement des OP actives dans le stockage de proximité			
Instruments de financements	Avantages	Limites	Potentiels
Fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> > Assurent la pérennité de l'activité > N'engendrent pas de frais pour l'OP > Procédures de traitement courtes et allégées 	En général insuffisants, d'où un développement lent de l'activité.	Développement de modèle économique (impulsion des pratiques reposant sur une logique de pérennité)
Subventions et dons	<ul style="list-style-type: none"> > Accompagnent la mission sociale des stocks de proximité > Pas de coût 	<ul style="list-style-type: none"> > Raréfaction des subventions > Ne peuvent pas être mobilisés à tout moment 	Accompagnement dans la durée pour renforcer les capacités
Emprunts bancaires	<ul style="list-style-type: none"> > Montant important mobilisable > Développement rapide des activités 	<ul style="list-style-type: none"> > Conditions d'octroi difficiles, notamment les taux d'intérêts > Délais de décaissement 	Développement de produits financiers adaptés
Financements mixtes	Combinent au moins deux instruments complémentaires	Complémentarité des sources de financement	De plus en plus pratiqué, très pertinent pour accompagner le développement des OP de proximité

Il est important de souligner que, pour toutes les OP de base pratiquant le stockage de proximité, leur source principale de financement et leur garantie majeure pour l'accès aux financements extérieurs (subventions ou prêts) reposent essentiellement sur la structure faitière à laquelle elles sont affiliées. Ce système de parrainage par une structure mère (ou parapluie) assure une meilleure gouvernance des stocks physiques ainsi qu'une meilleure redevabilité sur l'utilisation des ressources financières.



VOIR CHAPITRE 2B

D – Comment les OP financent-elles leurs infrastructures et leurs équipements de stockage ?

Pour le financement des infrastructures et des équipements, le recours à l'emprunt est quasi inexistant, compte tenu de la faible rentabilité de l'activité (en particulier dans le cas des systèmes d'approvisionnement groupé) et surtout de la durée de l'amortissement de ces immobilisations. Ces deux caractéristiques n'encouragent pas les institutions financières à accompagner les OP.

Ainsi, ces actifs doivent être financés par la mobilisation de fonds propres et de ressources internes ou par l'obtention de subventions et de dons, particulièrement en ce qui concerne les infrastructures (dont les montants sont parfois très importants).

D.1 Financement des infrastructures

Pour le financement des magasins de stockage, quatre cas de figure se présentent :

- – **les magasins de grande capacité** destinés aux faitières sont quasiment et exclusivement financés par des subventions provenant de partenaires techniques et financiers (cas de plusieurs faitières : Viim Baore, Mooriben, USCCPA/BM, Faso Jigi, Tassaght...), de l'État, de collectivités territoriales tels que les communes comme dans le cas du Réseau Billital Marobé (RBM) ou, enfin, d'institutions régionales comme l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), dans le cas de la centrale des producteurs de céréales du Togo (CPC) ;
- – **les magasins communautaires** des groupements de base sont généralement construits à partir des fonds propres et de la contribution physique des membres aux travaux. C'est le cas par exemple chez Viim Baore et chez Mooriben ;
- – **certains magasins sont construits par de gros producteurs** qui ont une grande capacité financière et qui les mettent ensuite gratuitement à disposition des autres membres de l'OP (cas de la CPC au Togo) ;
- – **des infrastructures sont construites par des entreprises privées** qui les louent aux OP (cas du *Ghana Grain Council*).

L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) a financé le programme le plus ambitieux de ces dernières années en matière de construction de magasins de stockage en Afrique de l'Ouest. Le programme a débuté en 2010 et porte sur la construction de 422 magasins dans les huit pays de l'Union, d'une capacité totale de 290 000 tonnes.

Les magasins construits vont des petits magasins de 10 tonnes aux grandes unités, d'une capacité de 2 000 à 4 000 tonnes.

L'investissement prévu s'élève à 25 milliards de francs CFA, dont 90 % ont été exécutés. Il comprend non seulement la construction des bâtiments et des aires de séchage, mais aussi l'achat de matériel de nettoyage ainsi que le renforcement des capacités des organisations de producteurs.

ENCADRÉ N°2 Le financement de magasins de stockage par l'UEMOA

Pays	Capacité de stockage en tonnes											Total/ Pays
	10	100	150	250	350	400	500	1000	2000	3000	4000	
Bénin								6	15	1	2	47 000
Burkina Faso				24			39					25 500
Côte d'Ivoire			10		17							7 450
Guinée Bissau	15				15					3		14 400
Mali		36		1		2	11	14				24 150
Niger							4	30				32 000
Sénégal								111				111 000
Togo	30				30					6		28 800
TOTAL	45	36	10	25	62	2	54	161	15	10	2	290 300
Capacité de stockage	450	3 600	1 500	6 250	21 700	800	27 000	161 000	30 000	30 000	8 000	290 300

Source: Commission de l'UEMOA

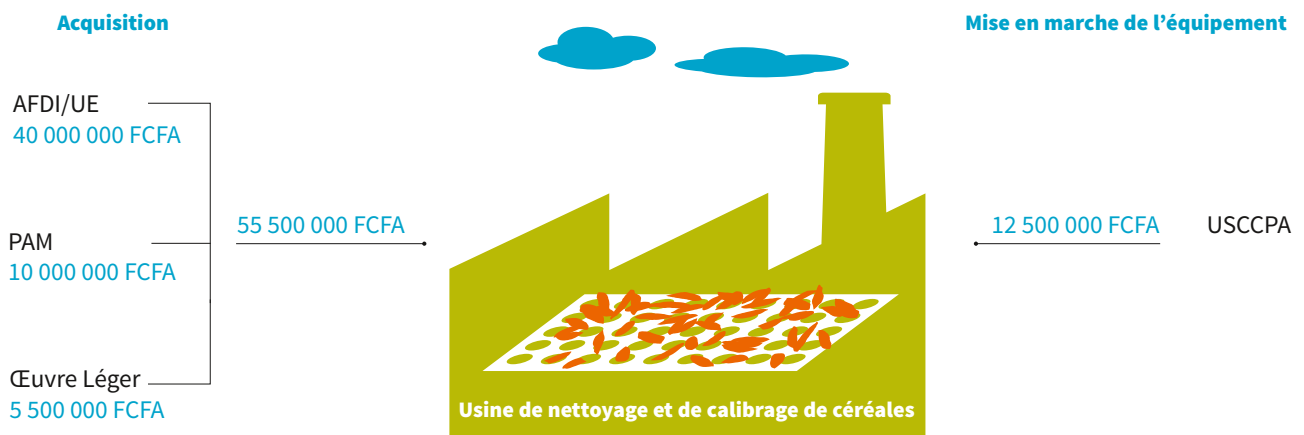
D.2 Financement des équipements

Le financement des équipements est généralement mixte notamment du fait de la nature (gros ou petit) des équipements. Pour les gros équipements (ligne de nettoyage et de calibrage, aire de séchage...), les OP bénéficient de subventions mais participent avec un apport propre. Le coût de ce type d'équipement étant très élevé, les OP ne disposent pas suffisamment de ressources propres pour les acquérir. De ce fait, dans la plupart des cas, la majorité des ressources proviennent des bailleurs et non des ressources propres. L'exigence d'utiliser de gros équipements pour répondre aux normes de qualités concernent plus les OP de commercialisation groupée, surtout si celles-ci visent les marchés institutionnels. En ce qui concerne les petits équipements (matériels post récoltes, équipements de bureau...), les OP combinent en général emprunts et fonds propres. Les systèmes de commercialisation groupée ont plus facilement accès au financement bancaire en raison de leur rentabilité plus élevée et du délai de récupération plus court. À l'inverse, les systèmes d'approvisionnement groupé et les banques d'aliments bétail, qui sont moins rentables car plus engagés dans une mission sociale, sont plus dépendants des subventions pour le financement de leurs équipements.

ENCADRÉ N°3 Modalités de financement des équipements : exemples

Le cas de l'USCCPA/BM (Burkina Faso)

Lors de l'acquisition d'une unité de nettoyage et de calibrage des céréales d'une capacité de 3 tonnes/heure, l'Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BM) s'est appuyée sur l'UPA Développement International pour la rédaction du plan d'affaire et des termes de référence. L'acquisition de ce matériel, d'une valeur de 55 500 000 FCFA, a été réalisée grâce aux subventions de trois partenaires: Afdi/Union européenne (40 000 000 FCFA), PAM (10 000 000 FCFA) et Œuvre Léger¹ (5 500 000 FCFA). L'USCCPA/BM, quant à elle, a financé sur fonds propres les coûts liés à la mise en marche de l'équipement (branchement électrique et construction d'un hangar) pour un montant total de 12 500 000 FCFA. Avec cet équipement, l'USCCPA/BM devient plus compétitive notamment en termes de qualité des produits fournis.



1 Œuvre Léger est devenue Mission Inclusion en 2019

Le cas de Faso Jigi (Mali)

Des équipements post récolte (souffleurs et batteuse) ont été acquis par un emprunt auprès de l'institution de microfinance Kafo Jiginew avec laquelle Faso Jigi a signé un protocole. L'opération se déroule de la façon suivante :



DÉFINITION AVEC LES COOPÉRATIVES DE BASE DES CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ

(ex. être membre de l'union pendant les 3 dernières années et n'avoir pas accusé de retard dans le remboursement de ses crédits au cours de la même période)



LES COOPÉRATIVES DE BASE ET LEURS MEMBRES IDENTIFIENT LEURS BESOINS EN ÉQUIPEMENTS



LA FAITIÈRE SÉLECTIONNE LES PROJETS

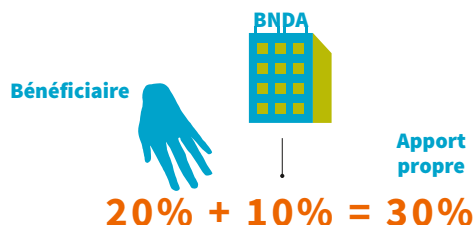


FASO JIGI CONSOLIDE LA SITUATION ET MONTE UNE DEMANDE DE CRÉDIT AUPRÈS DE L'IMF KAFO JIGINEW



POUR L'APPORT PROPRE DE 30 % EXIGÉ

- > chaque bénéficiaire apporte 20 % du montant de l'équipement à financer ;
- > le reste de l'apport propre de 10 % est constitué par le fonds de garantie (417 millions FCFA) que Faso Jigi a placé auprès de la Banque Nationale pour le Développement de l'Agriculture (BNDA).



Le cas de la CPC (Togo)

Pour le renouvellement des petits équipements, la CPC Togo a initié des prélèvements sur chaque sac vendu (3 FCFA prélevés par kilo vendu).

E – Comment les OP financent-elles leur fonds de roulement ?

Pour exercer leur activité de stockage de proximité, les OP doivent mobiliser suffisamment de ressources financières à la récolte afin de constituer/reconstituer leurs stocks. Les ressources permettant de financer le fonds de roulement* peuvent être mobilisées soit au sein de l'OP sur fonds propres, soit au niveau d'une institution financière par la contraction d'un prêt ou enfin auprès de PTF par l'obtention de subventions et dons.



VOIR GLOSSAIRE

– Le financement des opérations courantes

Les opérations courantes correspondent à la collecte, le traitement, le transport, la manutention, le stockage, le contrôle et la commercialisation. Pour une OP, collecter des céréales auprès de ses membres, les stocker pour les vendre à une période où les prix sont plus favorables, nécessite de disposer d'instruments de financement adaptés. Ceux-ci sont principalement :

- l'autofinancement grâce aux fonds propres constitués par l'organisation (produits des opérations commerciales, cotisations, produits des opérations financières...);
- la mise en place d'un fonds de roulement géré directement par l'OP, et généralement approvisionné au départ par un bailleur externe (fondation, ONG, etc.);
- la négociation d'une ligne de financement auprès d'une institution financière assortie d'une garantie financière (fonds de garantie déposé par des partenaires financiers, fonds de lissage/de sécurité ou dépôt à terme). Ce refinancement peut être utilisé pour faire du crédit intrant en début de campagne, celui-ci étant remboursé (en général en nature) par les membres de l'OP au moment de la collecte des céréales*;
- le préfinancement par de gros acteurs privés (transformateurs ou grossistes). Ce mécanisme implique que dès le début de la campagne, certains transformateurs font des avances à des producteurs pour s'approvisionner en intrants, moyennant un remboursement en nature à la récolte. C'est le cas au niveau de la CPC Togo où certains membres du comité interprofessionnel de la filière céréales préfinancent des engrais en début de campagne avec le principe de « 1 sac d'engrais contre 1 sac de maïs » à la récolte. Cette pratique préserve la trésorerie de l'OP qui, sinon, aurait dû utiliser son fonds de roulement pour préfinancer l'achat des intrants;
- il arrive quelquefois que certains membres des OP livrent leur production à crédit à la faitière et ils sont remboursés après la vente groupée. Cette manière de procéder vient conforter le fonds de roulement de la faitière dans la mise en œuvre des activités. Elle est pratiquée uniquement chez les OP de commercialisation groupée. Il faut préciser que dans ces pratiques de financement individuel, il est demandé un apport personnel. Tout le monde (hommes ou femmes) étant soumis aux mêmes conditions, cette participation obligatoire peut être contraignante pour les femmes qui ne disposent pas des ressources financières suffisantes ni de patrimoine pour satisfaire ces exigences.



VOIR CHAPITRE 4C

Le cas de Faso Jigi (Mali)

Le processus commence par l'expression des besoins de financement des producteurs. A cette occasion, chaque producteur réalise un plan de campagne individuel au niveau de sa coopérative et signe un contrat d'engagement à livrer une certaine quantité de sa production, à un prix et une échéance définis à l'avance. Le prix d'achat est défini par Faso Jigi à chaque début de campagne et il est communiqué aux producteurs. La capacité de chaque membre à dégager des excédents est appréciée à partir de la superficie de l'exploitation, des équipements de l'exploitant, de la main d'œuvre disponible et des besoins de consommation de la famille. C'est sur la base de ces excédents que Faso Jigi détermine le plafond de l'avance accordée à chaque producteur. Ce montant est compris entre 40 et 60% du montant de la quantité de céréales que le producteur s'est engagé à livrer. Le point des montants des avances demandées est réalisé au niveau de chaque coopérative de base puis transféré à Faso Jigi. Ce sont ces demandes individuelles qui sont soumises à la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) qui en fait l'analyse et décaisse le montant global dans le compte de Faso Jigi qui le redistribue ensuite aux coopératives de base. À la récolte, et après livraison des quantités promises, les coopératives centralisent tous les stocks à Ségou pour la recherche de marché. Sur le bénéfice réalisé par Faso Jigi après la vente des stocks, le producteur reçoit une partie sous force de ristourne.

Le cas de la Coopérative Viim Baore (Burkina Faso)

L'une des activités de la coopérative Viim Baore est l'approvisionnement en céréales en vue de leur revente à prix social, après stockage. Grâce à son partenariat avec SOS Faim et le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire (FBSA), la coopérative a pu constituer progressivement, de 2002 à 2016, un fonds de roulement de plus de 2 milliards de FCFA. Ce fonds est géré de manière centralisée pour octroyer des prêts aux unions membres. Concrètement, la coopérative octroie des prêts à ses unions membres en tenant compte de leurs besoins et de leur solvabilité. Les unions utilisent ces prêts pour leur approvisionnement. Le prêt est remboursé à la coopérative après la vente des stocks constitués avec un taux d'intérêt relativement faible par rapport à celui du marché. Les produits d'intérêts ainsi générés servent à couvrir une partie des charges de fonctionnement de la coopérative.

– Le financement des grandes opérations de commercialisation

Il s'agit des opérations qui nécessitent la mobilisation de grandes quantités des produits à livrer et une grande capacité financière. C'est pourquoi le principal instrument de financement utilisé pour répondre aux appels d'offres des acteurs institutionnels (réserves nationales de sécurité alimentaire, Réserve régionale de sécurité alimentaire, Programme alimentaire mondial...) et autres gros acheteurs est l'emprunt bancaire. Ces opérations concernent essentiellement les OP de commercialisation.

L'enjeu pour les OP dans l'exécution de ces marchés est double[•]:

- d'une part, sécuriser le financement et le remboursement; cela se joue entre l'OP et l'institution financière (banque ou IMF);
- d'autre part, sécuriser la disponibilité des produits: cela se joue entre l'OP et le membre qui doit respecter ses engagements de livraison. C'est pourquoi par exemple au sein de USCCPA/BM, un mode de classification et de sélection des

ENCADRÉ N°4
Modalités de
financement
du fonds de
roulement:
exemples



VOIR CHAPITRE 4C

: membres contribue à identifier ceux-là qui sont fiables et sur lesquels la faitière
 : peut compter. La sécurisation de la disponibilité des produits dépend également
 : de la capacité de l'OP à respecter les délais de paiement à ses membres. Lorsque
 : certains acheteurs institutionnels accusent du retard dans le paiement à l'OP, celle-
 : ci ne peut respecter ses engagements vis-à-vis de ses membres. Lors de la cam-
 : pagne suivante, le risque est alors grand que les producteurs cherchent à écouler
 : leur récolte par d'autres canaux que l'OP.

F – Comment les OP financent-elles leurs frais de fonctionnement ?

La question qui se pose est celle du financement des frais de fonctionnement (salaires, eau, électricité, loyer, frais de communication) qui ne peuvent pas être couverts par les revenus de l'activité. Cette question se pose principalement pour les systèmes d'approvisionnement groupés et d'aliments du bétail, compte tenu de leur forte dimension sociale.

Les instruments de financement généralement utilisés par les OP actives dans le stockage de proximité pour couvrir leurs charges de fonctionnement sont les fonds propres ou les subventions (et dons) ou la combinaison des deux.

– Cotisations et vente de services de commercialisation (prélèvement)

Certaines OP de commercialisation groupée appliquent un prélèvement sur les revenus issus de la vente des produits. Une clé de répartition du bénéfice a été définie de sorte à permettre le bon fonctionnement de toute la structure en partant de l'OP à la base jusqu'à la faitière, chaque organisation bénéficiant des gains de l'activité. C'est le cas de la Fédération des Professionnels agricoles du Burkina (FEPA-B) qui redistribue 30 % à la base, 30 % à l'union intermédiaire et 40 % à la faitière.

D'autres OP, comme la CPC au Togo, acceptent que les membres paient leurs cotisations en nature (sac de produit agricole) en fin de campagne. Ce stock ainsi constitué est revendu pour disposer des fonds nécessaires à la couverture des charges de fonctionnement.

– Revenus des activités financières et des autres services aux membres

Lorsque leur situation de trésorerie le permet, les OP (c'est le cas, par exemple, de Faso Jigi au Mali) effectuent des placements dans les institutions financières sous forme de dépôts à terme (DAT) et négocient une rémunération sur ces dépôts. Les produits générés par ces DAT viennent renforcer les fonds propres.

Un autre mécanisme consiste à mettre en location les équipements voire même des infrastructures à d'autres organisations pour abonder les fonds propres. C'est une pratique observée au niveau de l'USCCPA/BM au Burkina Faso et de JUSSAF au Nigeria.

– Les subventions

La plupart du temps, les OP actives dans le stockage de proximité ne parviennent pas à couvrir la totalité de leurs frais de fonctionnement sans les subventions de différents PTF et des appuis de l'État. Ainsi, dans certains cas, des ONG partenaires intègrent l'accompagnement institutionnel dans leur programme et prennent en charge une partie ou la totalité des salaires et/ou certaines charges fixes de fonctionnement (cas de Viim Baore). Dans d'autres cas, des agents de l'État sont détachés auprès des OP comme techniciens des faitières et sont rémunérés par l'État; c'est le cas, par exemple, des agents volontaires de l'État affectés au service de la CPC Togo dont le salaire est pris en charge pour un an renouvelable.

Par ailleurs, quelques cas de bénévolat existent toujours, même si cela tend de plus en plus à disparaître. Au sein de Mooriben, un comité de bénévoles est mis en place pour assurer le fonctionnement courant (transactions financières, achats, stockage, ventes...). Cependant, un montant forfaitaire est déduit du bénéfice de l'OP, puis offert aux membres du comité en guise de prime d'encouragement. Cette prime est calculée selon deux modes : soit en début de campagne, un pourcentage sur le bénéfice prévisionnel de fin de campagne est fixé pour les bénévoles ; soit l'OP verse aux bénévoles un montant forfaitaire en fin de campagne.

Le schéma ci-dessous récapitule les modes de financement à mobiliser par une OP active dans le stockage de proximité, en fonction des différents types de besoin de financement.

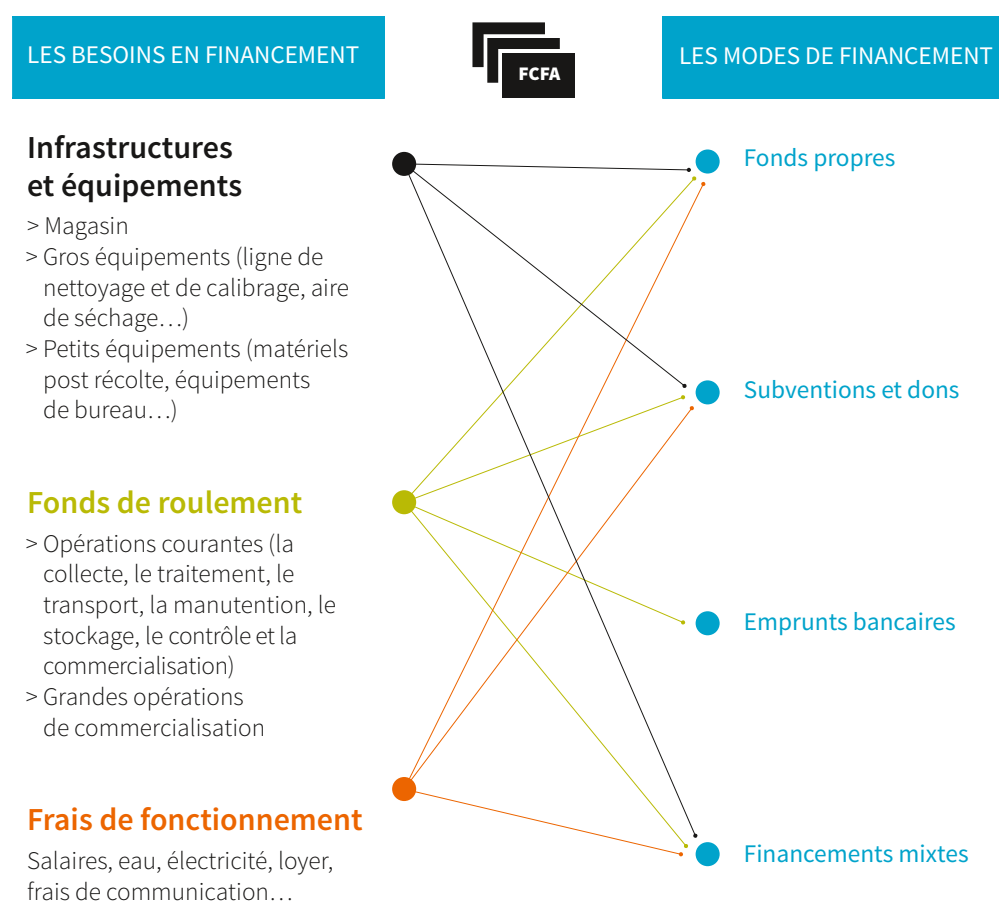


SCHÉMA N°1
Quels modes de financement mobiliser selon les besoins de financement ?

G – Quels sont les outils et mécanismes de gestion des risques liés à l'accès au financement ?

La gestion des risques est une fonction que les OP actives dans le stockage de proximité intègrent de plus en plus dans leurs pratiques (voir le chapitre 7) ; car une chose est d'avoir les instruments de financement, mais une autre chose est d'assurer la pérennité des activités et des organisations.

La plupart des OP ont démarré leurs activités avec le soutien et l'appui de partenaires techniques et financiers. Cependant, conscientes que ces différents appuis restent le plus souvent ponctuels, les OP engagées dans le stockage de proximité utilisent des outils visant, d'une part, à limiter le risque de non remboursement des crédits qu'elles ont accordé à leurs membres et, d'autre part, à garantir aux institutions financières le remboursement des emprunts qu'elles ont contractés auprès de celles-ci. Ces deux types d'outils sont présentés respectivement dans les deux sections ci-après.

G.1 Quels sont les outils que les OP mettent en place pour limiter le risque de non remboursement des crédits par leurs membres ?

Au sein des OP, afin de développer un esprit coopératif, de responsabiliser les membres (de la base à la faitière) et de sauvegarder les acquis, des mécanismes internes sont mis en place pour gérer les risques liés à la mobilisation et la gestion des ressources financières.

En pratique, la grande majorité des OP dispose de politiques et procédures internes de gestion de leurs ressources financières. Elles recrutent des personnes ressources compétentes pour assurer la mise en œuvre et le suivi de leurs politiques et procédures.

ENCADRÉ N°5

Outils de gestion des risques de non remboursement : exemple du fonds de sécurité de Faso Jigi

Pour assurer une gestion performante des risques dans le cadre des emprunts auprès des institutions financières, Faso Jigi a mis en place un fonds de sécurité. Ce fonds représente 3% du chiffre d'affaire réalisé annuellement. Il sert à rembourser les cas de sinistres enregistrés et les impayés dans les opérations de crédit. De plus, l'OP a fixé un seuil de remboursement individuel des membres à 97%. Tout producteur qui n'arrive pas à rembourser à hauteur de 97% son crédit est suspendu automatiquement du système et passible de poursuite par un huissier de justice. Enfin, les comptes sont annuellement audités et publiés. Cela limite les risques de fraude comptable.

G.2 Quels sont les outils et mécanismes mis en place par les institutions financières pour se protéger des défauts de remboursement des OP ?

Ces mécanismes facilitent l'accès au financement des OP et apportent les garanties exigées par les institutions financières.

– Les garanties financières

Deux types de fonds sont utilisés par les OP pour répondre aux exigences des institutions financières. Il s'agit en premier lieu des fonds de garantie, ceux-ci ont pour but de rembourser partiellement ou totalement les sommes dues par l'emprunteur au cas où celui-ci serait dans l'incapacité d'honorer ses engagements. Les dépôts à terme (Faso Jigi, CPC Togo, USCCPA-BM) constituent le deuxième type de garantie ; il s'agit d'une forme d'épargne assortie de conditions particulières notamment liées à la rémunération et à la durée de placement. Ces dépôts sont quelquefois utilisés par les bénéficiaires pour garantir des emprunts.

Le cas de l'USCCPA/BM (Burkina Faso)

Au fil du temps l'USCCPA/BM a su mobiliser auprès de différents partenaires techniques et financiers des subventions pour constituer auprès de la faitière des Caisses Populaires du Burkina, différents fonds de garanties en lien avec ses besoins de financement. Ces fonds de garantie rémunérés par l'institution financière ont permis de lever plus de 2 milliards de FCFA pour trois campagnes agricoles (2015-2016 ; 2016-2017 ; 2017-2018)

Le cas de Mooriben (Niger)

Pour permettre le financement des opérations conduites par ses unions et groupements, Mooriben a placé des fonds de garantie auprès des institutions financières. Il y a notamment 50 000 000 FCFA de fonds de garantie à la Banque agricole du Niger (BAGRI) qui donne accès à un crédit de 200 000 000 FCFA ; et un autre fonds de 111 000 000 FCFA à Ecobank qui donne droit au double en crédit.

ENCADRÉ N°6
Fonds de
garantie :
quelques
exemples

– Le nantissement ou la domiciliation des commandes

Dans ce dispositif, les banques acceptent d'accorder des crédits sur la base de contrat avec des acheteurs fiables, en procédant à des nantissements et domiciliations des paiements (cas de l'USCCPA et de FEPA-B).

– Le warrantage et la tierce détention

Le warrantage à double cadenas et la tierce détention constituent des mécanismes de garantie en nature, protégeant les institutions financières des risques de défaut de remboursement par les OP à qui elles ont accordé des crédits. Ces deux mécanismes sont présentés de manière détaillée dans le chapitre 3b[•].



VOIR CHAPITRE 3B

H – Points-clés à retenir

→ Le développement des mécanismes et outils de financement doit tenir compte des spécificités des fonctions économiques et sociales des systèmes de stocks de proximité, celles-ci n'ayant pas la même importance d'une OP à l'autre.

→ La mise en œuvre des opérations de stockage de proximité par les OP nécessite des infrastructures et équipements très importants. En général, ceux-ci ne peuvent pas être financés sur fonds propres, ni sur financement bancaire en raison de la faible rentabilité de l'activité de stockage.

→ Il est important de renforcer les capacités des élus sur les possibilités de mobilisation des financements et sur les dispositifs de sécurisation de ces financements.

→ Le financement mixte (fonds propres et emprunts et/ou subventions) est recommandé lorsqu'il s'agit des petits équipements tout en développant un mécanisme qui prenne en compte le renouvellement de ces équipements.

→ La pérennisation des activités de stockage de proximité passe par la définition claire et bien maîtrisée d'un modèle économique par type de stockage.

→ Les fonds de garantie, le warrantage et la tierce détention sont des outils à promouvoir pour faciliter l'accès au financement des OP pratiquant le stockage de proximité.



I – Pour aller plus loin

Jenn-Treyer, O., Blein, E. & Touré, O., (2015). *Les stocks de proximité en céréales et aliments bétail : entre gestion des crises et régulation des marchés.* 85 pages. <http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/capi-stocks-proximite-vf.pdf>

Larue, F. & Girard, P., (2012). *Les enjeux des partenariats entre coopératives agricoles et financières.* FARM, Note n°3, novembre 2012, 8 pages. https://www.fondation-farm.org/zoe/doc/notefarm3_partenariatscoop_nov2012.pdf

Miller, C. & Jones, L., (2013). *Financement des chaînes de valeur agricoles, outils et leçons.* FAO et CTA, Rome, 199 pages. <http://www.fao.org/3/i0846f/i0846f.pdf>

SOS Faim & OXFAM, (2016). *Dynamique paysanne 39-40 - Stocks de proximité en Afrique de l'Ouest : les Organisations paysannes en première ligne.* 16 pages. <https://www.sos-faim.lu/wp-content/uploads/2016/05/SOS-16-DP39-40-FR-num.pdf>

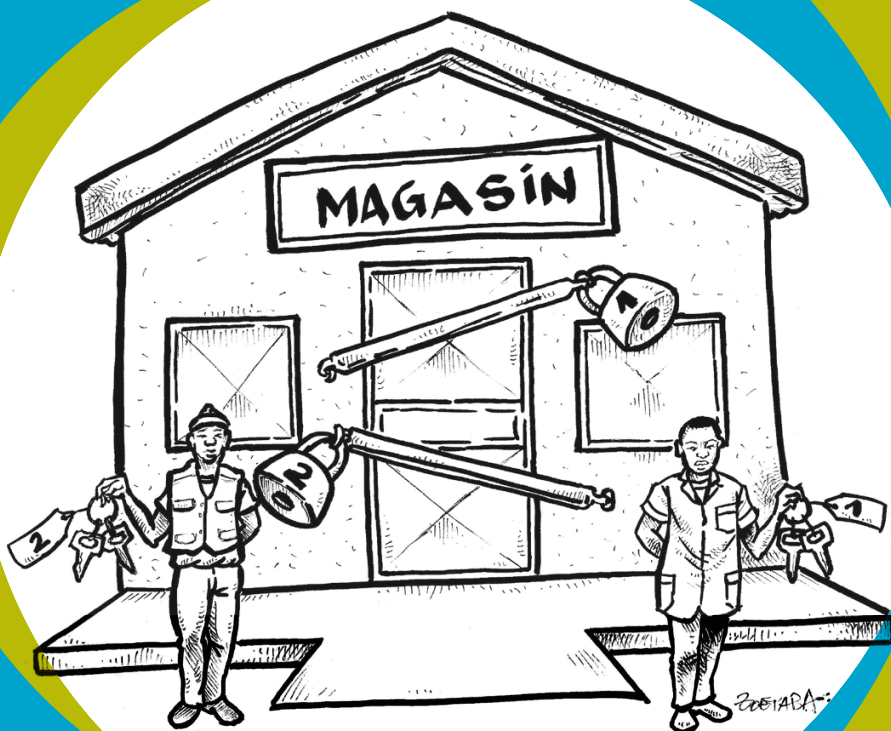


Annexes
chapitre 3A



<https://bit.ly/2BaRACL>

Warrantage



Sommaire

- 73 **A – Introduction**
- 73 **B – Types de warrantage**
 - 73 B.1 Warrantage communautaire simple
 - 74 B.2 Warrantage à double cadenas
 - 74 B.3 Tierce détention
 - 76 B.4 Quel type de warrantage choisir ?
 - 78 B.5 À quelles conditions passer d'un type de warrantage à l'autre ?
- 78 **C – Risques du warrantage**
- 79 **D – Conditions préalables et processus de mise en place du warrantage**
 - 79 D.1 Conditions préalables
 - 79 D.2 Principales étapes du warrantage: cas du warrantage à double cadenas
- 82 **E – Warrantage et genre**
- 83 **F – Législation sur le warrantage**
- 84 **G – Points-clés à retenir**
- 85 **H – Pour aller plus loin**

A – Introduction



VOIR GLOSSAIRE

Le warrantage*, ou crédit stockage, est un mécanisme financier par lequel un producteur agricole ou une organisation de producteurs (OP) obtient un prêt par la mise en gage (ou « nantissement ») d'un stock de produits agricoles peu périssables (mil, sorgho, riz, maïs, sésame, gombo, arachide, etc.) susceptibles de conserver leur valeur. En cas de non-remboursement à l'échéance convenue, le prêteur sera en droit de vendre lui-même le stock mis en garantie afin de récupérer son dû.

Le warrantage est habituellement utilisé par des producteurs ou des OP qui souhaitent retarder la vente de leurs produits pour obtenir de meilleurs prix, tout en disposant de liquidités juste après la récolte afin de subvenir à leurs besoins familiaux ou pour initier des activités économiques de contre-saison. Le warrantage porte alors sur une période de quelques mois compris entre le moment de la récolte et la période dite « de soudure » où les prix sont habituellement plus élevés du fait d'une demande plus forte.

Le warrantage permet aux producteurs d'éviter de brader leurs productions juste après la récolte en raison de besoins immédiats de liquidités.

La mise en gage de stocks constitue une garantie très sûre qui permet en principe au prêteur de proposer un crédit à faible coût. Les frais liés au stockage (gardiennage, assurance,...) peuvent par contre alourdir le coût du crédit.

B – Types de warrantage

Plusieurs classifications du warrantage sont possibles. Celle retenue ici est basée sur le nombre d'acteurs impliqués. Elle aboutit à trois types de warrantage.

B.1 Warrantage communautaire simple



VOIR GLOSSAIRE

Le warrantage communautaire simple* implique une organisation paysanne qui dispose d'un fonds de roulement propre (sans avoir besoin de recourir au financement de la banque) et prend en gage la production des membres jusqu'à la prochaine soudure.

La fonction principale de ce type de warrantage est de contribuer à la sécurité alimentaire des populations, en garantissant aux ménages la récupération de quelques sacs pour la consommation pendant la soudure. C'est donc une fonction à forte composante sociale. Dans les zones en équilibre précaire, ce type de warrantage a également un objectif de commercialisation lorsque, à la suite de bonnes récoltes, l'OP dispose d'excédents à vendre.

Les utilisateurs de ce type de warrantage sont motivés principalement par la rentabilité des activités génératrices de revenus (AGR) qu'ils entreprennent avec les sommes empruntées. En effet, les marges générées par la vente des productions mises en gage sont souvent très faibles par rapport aux coûts de stockage.

Une façon d'augmenter la rentabilité des AGR est la migration saisonnière, qui correspond à la recherche d'emplois temporaires mieux rémunérés en ville. Au Guéra (Tchad), cette migration saisonnière a lieu pendant la saison sèche, au lieu de la période de soudure. Hommes et femmes migrent après la récolte, en laissant un ou deux sacs dans la banque de soudure. Ils retournent au moment de la soudure pour préparer les terres, l'argent obtenu pendant la migration leur permettant d'acheter les intrants. Cette stratégie fonctionne très bien avec le warrantage simple, qui crée la possibilité de financer la migration saisonnière dans de meilleures conditions.

B.2 Warrantage à double cadenas

Par rapport au warrantage communautaire, il y a ici un acteur supplémentaire : l'institution financière. Les stocks sont conservés dans un magasin communautaire fermé par deux cadenas, les clés du premier étant détenues par l'OP et celles du second par l'institution financière¹. Cette option a des avantages pour les OP de taille moyenne qui ne sont pas prêtes à passer à la tierce détention (un troisième type de warrantage présenté plus bas).

Il existe deux principaux modèles de warrantage à double cadenas^{2*} : un modèle décentralisé où l'institution financière (IF) finance séparément chaque groupement ; un modèle centralisé où la faitière (union ou fédération) négocie le crédit avec l'IF au nom de tous ses membres. Chacun de ces modèles présente des avantages et des inconvénients.

Dans le modèle décentralisé de Mooriben (Niger), seules les unions ayant la capacité de gérer le warrantage sont autorisées à utiliser le fonds de garantie bancaire de Mooriben pour négocier du crédit auprès de la banque. En sélectionnant les unions les mieux préparées, cette formule a l'avantage de minimiser les risques de mauvaise gestion ; cependant, elle limite la possibilité de réaliser des économies d'échelle.

Le modèle centralisé présente l'avantage, pour les OP, de pouvoir négocier le crédit aux meilleures conditions. Par exemple, la Coopérative de prestation de services agricoles (COPSA-C, Burkina Faso), grâce à sa bonne réputation et la gestion centralisée du crédit, a pu obtenir après la négociation avec la banque, une baisse du taux d'intérêt de 15 % à 8 % pour tous les groupements.

Le warrantage à double cadenas est plus fréquent dans les magasins de taille moyenne (50-100 tonnes) que dans ceux de grande dimension. Dans les magasins de taille moyenne, il se pose parfois un problème de capacité de stockage qui peut aboutir à marginaliser les membres du groupement ayant une capacité économique moindre. Pour surmonter cette difficulté, la COPSA-C a établi un plafond de 10 sacs par membre. Ce qui permet d'éviter que les grands producteurs occupent tout l'espace de stockage disponible au niveau des magasins de l'OP. Dans les fédérations ayant des magasins centraux de grande capacité, il est possible de déplacer les excédents des membres les plus nantis depuis les magasins villageois vers ces magasins centraux.

Le prix le plus fréquemment demandé pour ce type de warrantage est de 100 FCFA par sac de 100 kg (soit 1,5 € par tonne). Ce coût relativement abordable, ne comprend pas les frais d'assurance (celle-ci étant très peu pratiquée dans ce type de warrantage).

B.3 Tierce détention

La tierce détention consiste en un financement adossé à des céréales stockées dans un magasin sous le contrôle et la responsabilité d'un gestionnaire professionnel (le tiers-détenteur).

La professionnalisation croissante du secteur des céréales, le stockage de quantités de plus en plus importantes (par milliers de tonnes) et la nécessité de conserver de telles quantités dans de bonnes conditions de sécurité conduisent certaines OP à choisir la formule de la tierce-détention. Trois acteurs sont alors impliqués : l'OP, la banque et le tiers détenteur.

Le tiers détenteur a une double fonction : d'une part, il est le garant des opérations de financement (à travers le contrôle des garanties) ; d'autre part, il est l'intermé-



VOIR GLOSSAIRE

1 Le warrantage à double cadenas repose donc sur un fonctionnement communautaire ou collectif. Néanmoins, pour éviter la confusion avec le premier type de warrantage, l'adjectif « communautaire » n'a pas été ajouté dans la dénomination de ce deuxième type.

2 Coulter, Key Findings, p.7

diare entre les OP et les banques (souvent, il agit sur la requête d'un client dont il ira défendre le dossier auprès des institutions financières).

Le magasin où est réalisée la tierce détention peut être la propriété de l'OP ou d'un autre acteur. Selon la terminologie anglaise, un magasin est dit « public » s'il est ouvert aux déposants individuels ; il est qualifié de « privé » s'il est réservé exclusivement aux contrats collectifs avec des OP.

Le prix demandé pour la tierce détention est de 200-250 FCFA par sac de 100 kg (soit 3-3,80€ par tonne). Ce prix, plus élevé que celui du warrantage à double cadenas, intègre les frais d'assurance, ce qui est une obligation de la législation OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) et des autres lois ouest-africaines. Cette obligation est tout à fait justifiée car les quantités stockées en tierce détention sont généralement bien plus importantes que dans le cas du warrantage à double cadenas. Qui serait responsable de couvrir les pertes si, par exemple, un stock de 5 000 tonnes brûlait ?

La tierce détention n'est pas généralisée en Afrique de l'Ouest. Les pays où elle est le plus pratiquée sont le Ghana, la Côte d'Ivoire et, dans une moindre mesure, le Burkina Faso.

ENCADRÉ N°1
La tierce
détention au
Ghanaian Grain
Council
(étude de cas)

Avant la création du *Ghanaian Grain Council* (GGC), les banques exigeaient une garantie supplémentaire pour financer le warrantage (*Warehouse Receipt System* en anglais). Avec le système mis en place par le GGC, aucun autre titre n'est requis désormais en dehors du produit stocké.

Le GGC compte 20 entrepôts exploitant un système de tierce détention. Les gestionnaires de garanties sont inscrits au GGC, ainsi que les organisations d'agriculteurs, les commerçants et les banques. Les commerçants peuvent également acheter et stocker dans les magasins.

Ces entrepôts sont publics c'est-à-dire, selon la terminologie anglaise, ouverts aux particuliers, qui en sont les principaux utilisateurs. Ils offrent plusieurs services aux membres: nettoyage, contrôle de la qualité... Les frais généraux de ces activités sont subventionnés pour les membres.

La procédure fonctionne comme suit :

- > Le déposant apporte les céréales dans un entrepôt certifié GGC.
- > Le stock de céréales est contrôlé : teneur en humidité, poids et présence éventuelle de corps étrangers. Si nécessaire, il est nettoyé et réensaché.
- > *The Ghana Standards Authority* procède ensuite au classement du stock.
- > Une note de réception de marchandises (*Goods Received Note*, GRN) est émise par le responsable de l'entrepôt.
- > La GRN est transmise au dépositaire central.
- > Le responsable des garanties désigné par le GGC examine la GRN, puis émet et signe le récépissé d'entrepôt.
- > Le récépissé est ensuite transmis électroniquement au responsable de l'entrepôt qui y appose sa signature.
- > Une copie du reçu est remise au déposant. Le responsable de l'entrepôt conserve également une copie et une troisième copie est envoyée manuellement au GGC.

Le GGC délivre des récépissés d'entrepôt transférables entre les membres. Les reçus sont à la fois sous forme électronique et papier. Ces reçus sont négociables avec les banques car celles-ci sont convaincues que les normes de conservation des grains dans les entrepôts sont bien respectées (la maintenance est bonne et il existe une assurance).

En plus de l'assurance contractée contre les risques d'incendie, de vol, de cambriolage ou tout autre dommage pour les entrepôts, il existe une assurance « risque de prix » via un cautionnement transactionnel qui couvre le manque à gagner en cas de vente forcée à une valeur marchande inférieure.

Avoir des contrats avec les acheteurs aide également à couvrir le risque de prix. NAFCO³, le PAM, les programmes d'alimentation scolaire, les brasseries et d'autres commerçants privés font partie des acheteurs.

Les points forts du système GGC sont la transparence, la redevabilité, l'enregistrement des reçus dans un système de dépôt central et, enfin, le fait que les transactions sont réalisées principalement entre les membres du GGC. Cependant, ce système est confronté à deux défis principaux : d'une part, le financement accordé se situe entre 50 et 70 % de la valeur des denrées mises en dépôt, soit un pourcentage inférieur à celui des pays francophones (80 %) ; d'autre part, les taux d'intérêt sont élevés au Ghana.

Dans la pratique, la mise en œuvre de la tierce détention n'est pas toujours évidente dans certains pays en Afrique de l'Ouest. En effet, des cas de défaillances dans les services offerts par les tiers détenteurs sont constatés.

La Fédération des professionnels agricoles du Burkina Faso (FEPA-B) mentionne un cas de retard dans l'ouverture des magasins du tiers détenteur alors que le crédit avait été remboursé et qu'un acheteur était disponible. Cela a entraîné des pertes de temps importantes et des tensions avec l'acheteur. Dans un autre cas, le tiers détenteur avait fixé le prix de vente du stock sans consultation préalable avec la FEPA-B. Des critiques sont également formulées par la FEPA-B à propos du service professionnel limité de maintenance des stocks.

Faso Jigi a eu aussi des difficultés avec la tierce détention au Mali, où seulement deux sociétés fournissent ce type de service. Les problèmes rencontrés sont : a) Le coût élevé du service qui s'élève à 700 000 FCFA par mois pendant cinq ou six mois (quelle que soit la quantité stockée). À ce coût fixe, Faso Jigi doit ajouter la prise en charge des frais de gardiennage, le tiers détenteur ne possédant pas lui-même de magasins, et le coût de l'assurance ; b) la lenteur de procédure de mainlevée, ce qui décourage certains acheteurs ; c) le manque de consignes de la part du tiers détenteur pour une bonne gestion du stock ; d) le manque de participation du tiers détenteur aux négociations entre l'OP et les institutions financières.

Cependant, dans les deux cas, la tierce détention a permis de baisser le niveau des taux d'intérêt : de 14 % à 8 % pour la FEPA-B et à 9 % pour Faso Jigi. Le bénéfice final de cette pratique dépend donc du rapport entre les quantités stockées et les coûts fixes, d'une part, et de la qualité des services offerts par le tiers détenteur, d'autre part.

3 National Food Buffer Stock Company (NAFCO) est la société nationale de stockage de produits alimentaires du Ghana.

B.4 Quel type de warrantage choisir ?

Le tableau ci-dessous présente une synthèse comparative des trois types de warrantage sur la base des facteurs tels que la gestion, le coût, les risques y afférents, la flexibilité en termes de pouvoir de décision sur la vente du produit et la conformité avec les règles OHADA et les lois coopératives anglophones.

Facteurs de comparaison	Différents types de warrantages		
	Communautaire simple	À double cadenas	Tierce détention
Gestion	Facile à gérer : repose seulement sur un accord avec les membres du groupement.	Besoin de maîtriser les contrats de crédit avec les IF.	Besoin de maîtriser les contrats complexes avec les IF et le tiers détenteur ainsi que les contrats assurance.
Coût	Coût fixe bas: moins de 100 FCFA par sac de 100 kg.	Coûts fixes moyens (environ 100 FCFA par sac de 100 kg) : frais de magasinage plus frais de supervision bancaire. Possibilité de réaliser des économies d'échelle si la négociation du crédit porte sur plusieurs milliers de tonnes.	Coûts fixes élevés (200 à 250 FCFA par 100 kg) : frais de magasinage, de supervision bancaire et de tierce détention. Mais réalisation d'économies d'échelle.
Risques	Très risqué (vol, incendie, inondation, prédateurs...) Le stock n'est pas assuré.	Normalement pas assuré. Mêmes risques que le warrantage simple, mais plus dangereux parce que les quantités stockées peuvent être importantes.	Obligation d'assurance contre le vol, l'incendie et la détérioration du stock. Possibilité d'avoir également une assurance contre le « risque de prix ».
Flexibilité en termes de pouvoir de décision sur la vente du produit	Très flexible.	Flexible dans les petits magasins, peu flexible pour les grands magasins.	Peu flexible.
Conformité avec les règles OHADA et les lois coopératives anglophones.	Pas conforme	Pas conforme	Conforme s'il remplit toutes les conditions (dont l'assurance).

B.5 À quelles conditions passer d'un type de warrantage à l'autre ?

Avant de passer du warrantage communautaire simple au warrantage à double cadenas, il faut vérifier que le bâtiment de stockage présente les conditions minimales exigées par l'institution financière et que les visites de supervision par l'IF sont possibles (ne pas être en dehors du rayon d'action de l'IF).

Pour passer du warrantage à double cadenas à la tierce détention, il est nécessaire de réaliser une petite étude de faisabilité pour vérifier que la tierce détention sera profitable à l'OP ; il faut également s'assurer de la disponibilité et de la qualité des services de tierce détention dans le pays. Tous les tiers détenteurs n'ont pas la même expérience.

C – Risques du warrantage

Est-ce que le warrantage est toujours rentable ?

Le risque de prix[•] fait que le warrantage occasionne souvent des pertes aux membres de la coopérative. En d'autres termes, lors du paiement du crédit (qui représente 80 % de la valeur des denrées stockées), le prix de vente final ne compense pas toujours le coût du crédit. Lorsque les taux d'intérêt sont à deux chiffres, la rentabilité du warrantage est très difficile à atteindre.

Pourquoi les taux d'intérêt sont-ils élevés alors que le crédit est garanti par les denrées mises en gage ?

Il y a au moins deux réponses possibles à cette question :

- – **La capacité de négociation de l'OP avec l'institution financière.** L'exemple de la COPSA-C (Burkina Faso) présenté plus haut montre qu'une OP d'une dimension suffisante et bien organisée peut obtenir de l'institution financière une baisse significative des taux d'intérêt.
- – **Les risques associés au stockage des céréales** (ou autres vivres). Si le stock n'est pas assuré contre l'incendie ou le vol, l'institution financière va chercher à se couvrir vis-à-vis de ces risques en augmentant les taux d'intérêt. De même, si l'institution financière estime que l'OP ne va pas entretenir le stock aussi bien que nécessaire (aération, lutte contre les prédateurs), ce qui peut aboutir à une baisse de la valeur du stock, alors elle va prêter à des taux d'intérêt élevés[•].

Pourquoi, avec autant de risques et un manque de rentabilité, le warrantage est toujours populaire ?

La rentabilité de l'opération ne se trouve pas seulement dans la variation de prix entre la récolte et la soudure. Elle provient aussi, et parfois principalement, des bénéfices procurés par les AGR. De ce fait, apporter un appui-conseil aux ménages pour la réalisation des AGR (en concertation avec des partenaires) est considéré comme une bonne pratique des OP.



VOIR CHAPITRE 7
« GESTION DES RISQUES »



VOIR CHAPITRE 7
« GESTION DES RISQUES »

D – Conditions préalables et processus de mise en place du warrantage

D.1 Conditions préalables

Avant de commencer une expérience de warrantage, certaines conditions sont requises notamment :

- – une organisation paysanne forte et bien organisée ;
- – des membres conscients des risques partagés ;
- – un magasin qui permet de stocker dans de bonnes conditions ;
- – un stock de produits peu périssables susceptibles d’augmenter de valeur ;
- – un marché accessible pour vendre les produits ;
- – une source de financement disponible (interne : un fonds de roulement, ou externe : banque ou IMF) ;
- – un règlement interne connu et accepté par tous les membres de l’OP⁴.

VOIR UN EXEMPLE
EN ANNEXE DU CHAPITRE

Plus spécifiquement en lien avec la tierce détention, il faut ajouter comme condition préalable, l’existence de fournisseurs professionnels et la disponibilité de services d’assurance.

D.2 Principales étapes du warrantage : cas du warrantage à double cadenas

Le warrantage à double cadenas est assez répandu au niveau des OP dans l’ensemble des pays de la région. Le tableau ci-dessous présente les principales étapes qui concourent à sa mise en place. Les périodes mentionnées pour chaque étape sont indicatives et elles peuvent varier selon les pays⁴.

4 Sources: Rapport warrantage FEPAB 2016-17, Manuel de formation sur le warrantage (Niger), Manuel de la COPSA-C, Manuel PAPSA., Manuel IARBIC

Tableau n°2 – Les étapes du warrantage à double cadenas

Principales étapes	Opérations/taches à exécuter	Période
Information et sensibilisation sur le warrantage	> Organiser les réunions de sensibilisation.	Août-Septembre
État des lieux : recensement des intentions de stockage au sein de chaque groupement	> Préciser les partenaires qui seront impliqués. > Identifier les types de produits (avec une attention particulière aux produits des femmes). > Estimer les quantités prévues et le nombre de participants.	Août
Prise de décision et planification du warrantage	> Organiser une AG au cours de laquelle il importe de discuter des conditions visant à garantir l'accès des femmes au warrantage (voir ci-dessous point 5).	Août
Mise en place des règles et du comité de gestion	> Fixer les périodes (dates de fermeture et ouverture). Voir ci-dessous, encadré n°2 sur l'importance de fermeture et d'ouverture (warrantage à double cadenas). > Sensibiliser les membres sur le respect des règles établies. > Expliquer les dépenses de stockage.	Septembre
Préparation du magasin	> Voir les détails dans le chapitre 5b « techniques d'entreposage ».	Octobre
Prise de contact et négociation avec les institutions financières	Susciter des rencontres avec les IF au cours de laquelle il faut négocier : > le montant demandé ; > le taux d'intérêt ; > Le délai de mise à disposition des fonds ; > Les conditions de dénouement des crédits ; > Le contrôle et le suivi des stocks ; > Le rayon d'action de l'intervention (car certaines IMF refusent d'aller au-delà d'une certaine distance) ; > L'évaluation conjointe et progressive des termes du contrat.	Octobre
Collecte et stockage des produits	> Identifier les sacs : les sacs nominatifs permettent d'éviter la fraude ; > Vérifier la qualité des produits (voir chapitre 5b « techniques d'entreposage »), y compris les sacs.	Octobre-novembre
Suivi et contrôle des stocks	> Élaborer un calendrier de suivi des stocks ; > Faire un PV pour chaque visite. Le comité de gestion doit faire aussi un PV si la banque ne respecte pas le rendez-vous.	Tout le temps
Recherche du marché	> Proposer un marché (par la banque, l'OP ou le tiers détenteur) ; > Faire attention à l'évolution des prix afin d'anticiper un éventuel retournement du marché (voir Chapitre 7).	Février-avril
Conclusion de l'accord avec la banque	> Récupérer et rembourser des crédits.	
Évaluation de l'opération	> Calculer les résultats économiques ; > Organiser des rencontres de bilan ; > Rédiger le rapport de fin de campagne.	Fin du cycle

ENCADRÉ N°2
L'importance
des dates de
fermeture et
d'ouverture
(warrantage à
double cadenas)

Lorsque le comité de warrantage le décide, on procède à la fermeture du magasin. Cela se passe si possible à la date prévue, ou bien plus tard si certains producteurs n'ont pas fini de faire sécher leurs grains et que le comité de warrantage décide d'attendre les retardataires.

Un représentant de l'IMF vient au village à la date convenue, constate la quantité et la qualité stockée. Puis, le magasin est fermé avec deux cadenas différents, l'un appartenant à l'IMF et l'autre au comité de warrantage, ce qui implique que les deux devront être présents lors de l'ouverture.

L'IMF apporte alors l'argent correspondant au crédit demandé par l'OP. Le délai entre la fermeture du magasin et la délivrance du prêt est un paramètre très important de la réussite du warrantage. Lorsque tout se passe comme prévu par chacune des parties (bonnes anticipations de récolte, de dates, etc.), le crédit est apporté le jour-même de la fermeture du magasin, ce qui est extrêmement appréciable pour les producteurs. Mais il peut aussi être délivré un mois après, ce qui les décourage. C'est l'octroi tardif du prêt qui ouvre la porte à la concurrence des commerçants pour acheter les stocks entre la récolte et la fermeture du magasin.

De la même façon, l'ouverture tardive du magasin expose les producteurs pratiquant le warrantage à des chutes de prix avant le déstockage, en raison des interventions des acteurs institutionnels (ventes à prix modéré, distributions gratuites...).

Source: Le Cotty, T., Coste, J., & Jenn-Treyer, O. (2019). Etude de faisabilité pour investissement: le contrat à terme et le réseau du warrantage en appui aux stratégies nationales du Niger, PARM.



VOIR CHAPITRE 7
« GESTION DES RISQUES »

Il est possible que la banque ne veuille pas libérer le stock même s'il existe un marché porteur. Cela exprime la volonté de la banque d'étendre au maximum la période de paiement des intérêts. Pour éviter ce type de difficulté, le contrat doit indiquer, d'une part, que le paiement des intérêts sera effectué pour la durée convenue et, d'autre part, que le stock peut être libéré avant le terme s'il y a un acheteur. Dans certains pays côtiers, une pénalité est payée par l'OP si la durée effective du contrat est inférieure à celle définie au départ. Dans une relation gagnant-gagnant, la banque et l'OP doivent être en mesure de donner leur avis sur le moment le plus opportun pour libérer le stock.

La COPSA-C est une organisation avec beaucoup d'expérience en matière de warrantage. Elle compte même un centre de formation sur ce sujet. Parmi ses bonnes pratiques, on peut retenir les éléments suivants :

- > réserver de la place pour les débutants et certaines couches de la population notamment les femmes et les jeunes ;
- > fixer la valeur du crédit de manière prudente (pas plus de 80 % du prix des céréales[•] : le montant du crédit ne peut pas dépasser 80 % de la valeur des sacs stockés au moment de la négociation du crédit. Si, au final (à la soudure), les prix sont encore inférieurs à cette valeur, c'est le producteur qui a stocké qui doit assumer les pertes et rembourser le crédit complet. Normalement, les AGR entreprises peuvent compenser cette perte ;
- > stocker en plusieurs étapes : le stockage peut se faire en plusieurs étapes, les plus démunis stockent et accèdent au crédit sans attendre les retardataires (généralement les plus aisés) ;
- > déstocker en plusieurs étapes : ceux qui remboursent rapidement récupèrent leurs sacs sans attendre les retardataires.

ENCADRÉ N°3
Les bonnes pratiques de la COPSA-C (Burkina Faso)



VOIR CHAPITRE 7

E – Warrantage et genre

Le warrantage est un instrument financier inclusif qui peut faciliter la participation des femmes et des jeunes. Comment s'assurer que les besoins des femmes sont pris en compte ?

Il faut assurer la représentation des femmes dans les comités de gestion du warrantage[•]. Il faut également vérifier que les produits des femmes font partie des spéculations du magasin. Dans certaines zones par exemple, les femmes produisent le niébé (ou le bissap ou le soja) et les hommes les céréales. Il faut veiller à ce que tous les produits répondant aux conditions du warrantage (possibilités de hausse de prix, denrées non périssables) puissent être stockés.

Parfois, les femmes n'ont pas accès au warrantage car les hommes monopolisent le peu d'espace disponible dans les magasins. Une bonne pratique est celle de la COPSA-C, qui limite le quota par personne à un maximum de 10 sacs pour les deux premières participations, ce qui laisse un espace disponible pour les femmes.

Certaines banques demandent une contribution de 5 % du crédit aux participants (exemple : la FCPB, une des banques qui fournit le crédit à la FEPA-B). Les productrices sont obligées de brader les céréales pour fournir leur apport personnel. Une solution possible serait de déduire ce pourcentage du crédit au lieu de le faire payer en amont.

Le warrantage est l'outil financier retenu pour la réalisation d'AGR pour les femmes dans les zones les plus vulnérables. Comme nous l'avons vu, dans le warrantage à petite échelle, la rentabilité de l'opération provient davantage de l'AGR que de la différence de prix. Donner aux femmes et aux jeunes des incitations et un soutien technique à la réalisation des AGR est une bonne pratique.



VOIR CHAPITRE 2B

F – Législation sur le warrantage



VOIR CHAPITRE 2A

La législation concernant le warrantage dans les pays francophones est basée majoritairement sur les règles de l'OHADA, avec des variations selon les pays. Les pays anglophones se basent davantage sur la tradition législative britannique[•]. Une revue de la législation pour le Burkina Faso, le Niger, le Sénégal, le Ghana et la Côte d'Ivoire peut être trouvée en ligne (Coulter, 2015, *Review of applicable laws*, voir la section « pour aller plus loin »).

Dans les pays membres de l'OHADA, le warrantage s'appuie sur l'*Acte Uniforme Révisé portant Organisation des Sûretés* de décembre 2010, qui exige deux choses concrètes : assurer le stock et le magasin, et inscrire le nantissement dans le Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM).



VOIR CHAPITRE 7

L'OHADA exige d'assurer les stocks au moins contre les risques de vol, d'incendie ou de détérioration des marchandises stockées. Cependant, de nombreuses banques ne demandent pas cette assurance dans la pratique du warrantage à double cadenas[•]. Dans le cas de la tierce détention, un contrat d'assurance est indispensable.

L'inscription dans le Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) (<https://rccm.ohada.org>) sauvegarde les intérêts des créanciers mais dans la pratique, peu le font. Par contre, les banques s'appuient sur d'autres formes de garantie. « *Plutôt que de prendre une sûreté légale, beaucoup de financiers sont prêts à compter sur la sécurité pratique comme l'utilisation du système de double cadenas* » (Coulter, p. 104).

Il reste une question pour le débat : si l'OHADA rend obligatoire l'assurance de tous les stocks, comment vont faire les OP gérant de petits stocks dans des zones où le marché de l'assurance n'existe pas ou alors seulement à un prix très élevé ? Aujourd'hui, les petits producteurs qui stockent dans les petits magasins doivent assumer les pertes s'il y en a. Une solution à ce problème ne semble pas envisageable à l'heure actuelle.

G – Points-clés à retenir

→ Il existe différents types de warrantage (communautaire simple, double cadenas et « tierce détention »), chacun étant adaptable aux différents types d'OP actives dans le stockage de proximité.



→ Le warrantage offre la possibilité aux membres de l'OP d'accéder au crédit à un prix inférieur au prix habituel, mais avec un risque de prix et des coûts supplémentaires, de sorte que sa rentabilité doit être évaluée au cas par cas.



→ La tierce détention a un niveau de développement inégal selon les pays. Au Sahel, il y a encore un manque de professionnalisme des prestataires de services.



→ Le warrantage offre aux femmes un instrument de financement efficace, mais les OP doivent prendre des mesures pour leur en garantir accès.



H – Pour aller plus loin

Coulter, J., (2015). *Study On Appropriate Warehousing And Collateral Management Systems In sub-Saharan Africa.* Key Findings, 1–212. http://p4arm.org/app/uploads/2015/10/WRS_Volume-I.-Key-Findings.pdf

Coulter, J., (2015). *Study On Appropriate Warehousing And Collateral Management Systems In sub-Saharan Africa.* Review of applicable laws, 1–266. http://p4arm.org/app/uploads/2015/10/WRS_Volume-III.-Review-of-Applicable-Laws.pdf

Coulter, J. & Mahamadou, S., (2009). *Revue du warrantage paysan au Niger*, 1–61. Voir <http://www.fao.org/3/a-as606f.pdf>

Hassane S. & Sidi F. D., (2013). *Le warrantage au Niger, une pratique adaptée aux besoins des petits producteurs et productrices*, 1–11. <http://www.fao.org/3/a-ap790f.pdf>

IARBIC, (2014). *Manuel de formation sur le warrantage au Niger*, 1–26. <http://www.fao.org/3/a-as613f.pdf>

Le Cotty, T., Coste, J. & Jenn-Treyer, O., (2019). *Étude de faisabilité pour investissement: le contrat à terme et le réseau du warrantage en appui aux stratégies nationales du Niger*, PARM, 1–129. https://p4arm.org/app/uploads/2019/05/PARM_Niger_Feasibility-study-on-warrantage_Sept2018.pdf

Mahamane, A. & Sidi, F. D., (2013). *L'élaboration d'un règlement intérieur pour les opérations de warrantage*, 1–3. <http://www.fao.org/3/ap793f/ap793f.pdf>

Sanchez Garrido, E. & Suarez Sanchez, I., (2015). *Warrantage paysan au Burkina Faso.* Oxfam. https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/rr-warrantage-burkina-faso-141015-fr.pdf

Sidi, F. & Hassane, S., (2013). *Le warrantage de la COPSA-C dans le Sud-Ouest du Burkina Faso*, 1–12. <http://www.fao.org/3/a-aq217f.pdf>

Simpfal, F., (2013). *Le warrantage dans le Sud-Ouest du Burkina Faso*, 1–14. <http://www.fao.org/3/aq215f/aq215f.pdf>

Somda, M. D., Kabore, C., Bastard, G. & Broutin, C., (sans date). *Étude de cas sur l'expérience de warrantage dans le sud ouest du Burkina Faso.*

Annexes
chapitre 3B



<https://bit.ly/2NGsVIC>

CHAPITRE 3C

Gestion comptable et financière

- ◆ Avertissement: les canevas mentionnés dans le texte sont accessibles en ligne sur le site de l'ARAA via le lien affiché à la dernière page du chapitre



Sommaire

- 89 **A – Introduction**
- 90 **B – État des lieux de la gestion comptable et financière au niveau des OP actives dans le stockage de proximité**
- 91 **C – Dispositif organisationnel pour une bonne gestion comptable et financière**
- 93 **D – Outils nécessaires pour une bonne gestion comptable et financière**
 - 93 **D.1 Outils statistiques**
 - 93 **D.2 Outils comptables et financiers**
 - 93 Des outils importants
 - 95 Vue d'ensemble des outils comptables
 - 96 Les outils comptables de suivi des stocks
 - 98 Pièces justificatives comptables
 - 99 Journal, grand livre et balance comptable
 - 100 Livre de caisse et livre de banque
 - 100 États financiers
- 102 **E – Contrôle financier**
- 103 **F – Redevabilité aux membres**
- 104 **G – Points-clés à retenir**
- 105 **H – Pour aller plus loin**

A – Introduction

La gestion comptable et financière d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des procédures mises en place par celle-ci afin de fournir à tous ses partenaires et parties prenantes une vision claire de ses flux économiques et de l'évolution de son patrimoine.

Avoir une bonne gestion financière est très important, pour plusieurs raisons :

- – **pour l'organisation** : une bonne gestion administrative, comptable et financière permet à l'organisation de créer de la transparence, d'améliorer la confiance entre les membres et de donner de la visibilité à ses activités. Elle permet aussi de savoir si on réalise ou non des bénéfices. Cette connaissance est indispensable pour prendre de bonnes décisions et améliorer l'efficacité des actions de l'organisation ;
- – **vis-à-vis de la loi** : produire les états financiers* annuels est une obligation légale pour les entreprises ou organisations formelles dans chaque État. Le plan comptable et les textes législatifs en vigueur définissent la forme et le contenu de ces états financiers ;
- – **pour les partenaires au développement** : quand ils lancent des appels d'offres ou attribuent des subventions, les partenaires au développement (Organisations non-gouvernementales, Institutions internationales...) et l'État, attendent des candidats avec une très bonne capacité technique, financière et de gestion pour bien accomplir la mission qui leur sera confiée. Avoir une bonne gestion permet à l'organisation de saisir les opportunités existantes (appels d'offre, subventions...), surtout dans un contexte de forte concurrence pour obtenir les marchés et mobiliser les ressources ;
- – **pour les institutions financières** : avant d'accorder un crédit, les institutions financières (banques, institutions de microfinance, etc.) évaluent les capacités techniques, financières et organisationnelles : elles veulent s'assurer que l'organisation pourra exécuter le projet de façon efficace. Pour cela, elles ont besoin d'informations sur la gouvernance et la qualité des états financiers. Les partenaires commerciaux demandent la même chose (par exemple, lorsque les fournisseurs veulent accorder un crédit fournisseurs à l'organisation).

En conséquence, toute organisation doit mettre en place un dispositif efficace de gestion administrative, comptable et financière. Ce chapitre présente les principes de base ainsi que les principaux outils qui constituent les fondements d'un tel dispositif, dans le cas des organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité. Il ne prétend pas aborder tous les aspects liés à la gestion comptable et financière. Des recherches et des formations continues sont nécessaires pour maîtriser ceux-ci parfaitement.



VOIR GLOSSAIRE

B – État des lieux de la gestion comptable et financière au niveau des OP actives dans le stockage de proximité

Le tableau ci-dessous présente un état des lieux de la tenue des statistiques et de l'utilisation des outils de gestion par les OP. L'état des lieux a été réalisé grâce à des recherches documentaires sur les pratiques des organisations en matière de gestion et grâce aux retours d'expériences issus des formations sur la gestion comptable et financière réalisées avec certaines OP.

Tableau n°1 – État des lieux de la gestion comptable et financière au niveau des OP actives dans le stockage de proximité		
Procédures/Outils	Situation au niveau des OP	Recommandations
Tenue des statistiques	Peu d'unions ou de coordinations d'OP produisent des statistiques sur l'approvisionnement en intrants, la production, le stockage et la commercialisation.	Élaborer un canevas pour mettre en place une base de données fiable et solide. Celle-ci servira à connaître les capacités de production et de commercialisation de l'OP et permettra de faire les bonnes prévisions.
Outils de comptabilité	Les OP disposent en général des documents suivants : cahiers de stock, cahiers de crédits, cahiers de remboursement, cahiers d'activités génératrices de revenus (AGR), fiches/cahiers de suivi des stocks. Ces cahiers ont souvent été mis en place suite aux formations reçues sur le warrantage et la gestion des magasins de stocks de céréales, etc., et ne sont pas toujours disponibles au niveau de toutes les organisations.	Mettre en place un dispositif comptable et financier. Renforcer les capacités en comptabilité et en informatique des acteurs clés impliqués dans la gestion des organisations.
Outils de gestion	La plupart des OP disposent de fiches de gestion qui leur ont été proposées lors de formations en gestion des stocks (reçues notamment à travers les magasiniers). Cependant, très peu d'OP ont une connaissance des états financiers (bilans, comptes de résultat/d'exploitation, compte de trésorerie). Pourtant, ces outils sont indispensables pour évaluer la capacité de gestion, le patrimoine, la rentabilité des activités et la solvabilité des organisations. Plusieurs difficultés expliquent que la plupart des organisations ne disposent pas d'une comptabilité conforme aux normes : > le manque de personnel qualifié en gestion et en comptabilité ; > l'absence d'outils informatiques au niveau des unions et coopératives de base ; > l'absence de formation en informatique pour le personnel technique.	Recruter des stagiaires qualifiés

C – Dispositif organisationnel pour une bonne gestion comptable et financière

Selon les normes comptables utilisées en Afrique de l’Ouest (système de comptabilité ouest-africain - SYSCOA - pour les pays francophones et *International financial reporting standards* - IFRS - pour les pays anglophones), toute organisation doit mettre en place une comptabilité dans le but de fournir une information interne et externe.

Pour répondre à cette obligation, l’enregistrement comptable des opérations courantes ne suffit pas : la comptabilité doit prévoir également la présentation annuelle d’états financiers de synthèse.

L’édition de ces différents états (compte de résultat, bilan...) s’effectue à travers la réalisation d’opérations comptables ou extra-comptables précises, au cours des travaux dits « de fin d’exercice » ou « d’inventaire ».

SCHÉMA N°1 Les avantages d’une bonne gestion comptable et financière



Les dispositifs organisationnels des OP sont souvent insuffisants pour assurer une bonne gestion administrative, comptable et financière. Ces insuffisances sont liées au faible niveau de scolarisation et de formation, au manque d’outils informatiques et à l’absence d’un service comptable au niveau des unions et coopératives à la base.

Pour y faire face, les propositions d’actions suivantes sont souvent faites :

- mettre en place un service comptabilité avec un personnel qualifié au niveau des unions et des coopératives à la base (si possible). Le service comptable de l’union sera chargé de gérer les comptes des coopératives ou groupements de base ;
- doter les unions en équipements informatiques et logiciels adaptés ;
- former les magasiniers et les responsables financiers en informatique au niveau des unions et des coopératives.

Ces solutions sont intéressantes, mais il peut être difficile pour les OP de financer le personnel et les équipements nécessaires. En effet, il faut mettre en place un personnel d'appui qualifié pour toutes les unions (des coopératives de base jusqu'au niveau des fédérations) afin d'organiser le dispositif de gestion administrative, financière et comptable. Les organisations qui ne peuvent pas recruter des comptables qualifiés (pour des raisons financières) peuvent faire appel à des stagiaires, directement ou par l'intermédiaire de partenariats avec des écoles de formation. Cela peut les aider à résoudre temporairement le manque de personnel en comptabilité et d'améliorer leur niveau en gestion comptable et financière.

Cependant, compte tenu des difficultés que rencontrent les coopératives ou groupements à la base pour gérer une comptabilité complète, le dispositif suivant peut-être adopté :

Coopératives et groupements à la base	<ul style="list-style-type: none"> > Tiennent les statistiques sur l'approvisionnement en intrants et sur la production (si pertinent). > Tiennent les outils comptables et financiers suivants : fiches de stocks, d'achats et de vente ; fiches d'inventaire ; journal, livre de caisse et livre de banque. > Réalisent des rapports périodiques (mensuel par exemples).
Unions régionales ou communales (à travers leurs services financiers)¹	<ul style="list-style-type: none"> > Élaborent les grands livres, les balances et états financiers (bilans, comptes de résultats, etc.). > Tiennent la comptabilité pour les coopératives et groupements à la base.
Fédération	<ul style="list-style-type: none"> > Veille à la production des outils comptables et financiers au niveau de chaque entité. > Centralise (pour consolidation) les opérations des Unions sur les ventes, les achats, les stocks ainsi que les états financiers (bilans, comptes de résultats...).

Ce dispositif organisationnel est indispensable notamment pour permettre aux organisations paysannes de participer aux appels d'offres nationaux et internationaux, dans le cadre des marchés institutionnels. La réelle participation des premiers responsables des unions (c'est-à-dire les membres du Conseil d'Administration) est nécessaire pour mettre en œuvre les actions. Un suivi de la mise en œuvre des actions doit être assuré à l'interne et à l'externe (par un consultant ou par des observatoires des organisations).

1 Lorsque le niveau « Fédération » n'existe pas, les Unions exercent également les rôles dévolus aux Fédérations.


D – Outils nécessaires pour une bonne gestion comptable et financière

Pour assurer une bonne gestion, comptable et financière, les organisations doivent mettre en place (i) des outils statistiques et (ii) des outils comptables et financiers. Il est conseillé de répertorier tous ces outils dans un « Manuel de procédures administratives et financières », dont la fonction est de fournir une vue d'ensemble des outils, de leurs rôles spécifiques et des liens entre eux.

D.1 Outils statistiques

Les outils statistiques permettent à l'organisation de suivre et d'analyser ses activités (niveau de production, stocks, commercialisation etc.) à travers la mise en place d'une sorte de tableau de bord (ou base de données). Ils permettent également d'évaluer les performances des organisations.

 VOIR LIEN À LA DERNIÈRE PAGE DE CE CHAPITRE

Sur le site de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA) , différents canevas (modèles) que les organisations peuvent utiliser pour renseigner leurs statistiques sont proposés. Ces outils pourront être remplis mensuellement et annuellement par toutes les organisations quelle que soit leur échelle. Les informations pourront ensuite être centralisées au niveau des unions et au niveau de la fédération pour plus de visibilité sur les activités de l'OP.

Les canevas proposés concernent les statistiques sur l'approvisionnement en intrants agricoles (canevas n°1) ; la production (canevas n°2) ; les stocks (canevas n°4) ; et enfin sur la commercialisation (canevas n°5). Sur proposition de certaines OP un canevas (n°3) a été élaboré et permet de combiner le tableau d'approvisionnement en intrants et celui de la production.

NB: ces modèles sont proposés à titre d'exemple. Chaque OP devrait élaborer ses propres modèles en fonction de la nature de ses activités et de son mode d'organisation.

Sur la question des outils statistiques, nous renvoyons également le lecteur au chapitre 6 sur la gestion de l'information*.

 VOIR CHAPITRE 6

D.2 Outils comptables et financiers

DES OUTILS IMPORTANTS

Les gérants ou dirigeants d'une organisation ont régulièrement besoin d'informations de synthèse fiables et opérationnelles pour assurer correctement la gestion et prendre les bonnes décisions. Les états financiers permettent de répondre à ces attentes.

 VOIR GLOSSAIRE

L'édition d'un bilan*, par exemple, permet d'avoir des données sur la situation patrimoniale et la structure économique de l'entreprise ou de l'organisation. Le compte de résultat permet d'évaluer les performances réalisées au cours de l'exercice. Le plan de financement – sous forme de tableau financier des ressources et emplois – caractérise son évolution financière.

Pour pouvoir éditer ces états financiers, un certain nombre d'opérations comptables doivent être réalisées. L'utilisation d'outils appropriés et une bonne organisation des documents sont nécessaires. Le schéma suivant donne une vue d'ensemble du processus d'enregistrement chronologique des opérations comptables.



SCHÉMA N°2
Processus
d'enregistrement
des pièces
comptables

Ne pas perdre les pièces justificatives : pour ne pas perdre les justificatifs de recettes et de dépenses, il est nécessaire d'avoir une pochette ou un classeur dans lequel seront stockés tous ces documents avant leur classement.

Classer les pièces par type et par ordre chronologique : les documents comptables doivent être soigneusement rangés et conservés. Le plus simple est de mettre en place différents classeurs : un pour les factures des fournisseurs, un pour les factures réalisées par l'association, un pour les fiches de paie, un pour les documents sociaux, etc. Afin d'organiser correctement la comptabilité, il est nécessaire de ranger ces documents par ordre chronologique : du plus ancien au plus récent.

Durée de conservation des pièces : Selon les cas, ces documents doivent être gardés entre 5 ans et toute la vie de l'organisation. Pour plus de précisions sur la durée de conservation.

ENCADRÉ N°1
Quelques
recommandations
pour le
classement
les documents
comptables

◆
VOIR CANEVAS N°0 « DURÉE DE
CONSERVATION DES DOCU-
MENTS EN LIGNE »

VUE D'ENSEMBLE DES OUTILS COMPTABLES

Le suivi des stocks et la réalisation des inventaires sont des opérations essentielles pour la gestion d'une organisation. Le tableau ci-dessous présente les principaux outils de bonne gestion ainsi que les liens pour trouver en ligne des exemplaires de ces outils.

Tableau n°3 - Les principaux outils comptables		
Intitulés	Objectifs et descriptions	Exemplaires
Fiches de stocks	Permettent de contrôler au jour le jour les entrées et sorties dans les stocks et d'indiquer le montant du stock.	CANEVAS N°6
Fiches d'achats	Permettent d'enregistrer toutes les entrées relatives à l'approvisionnement en produits.	CANEVAS N°8.1
Fiches de ventes	Permettent d'enregistrer quotidiennement toutes les sorties relatives aux ventes réalisées par l'organisation.	CANEVAS N°8.2
Fiches d'inventaire des stocks	<p>Utilisées pour connaître les quantités et les montants des stocks, le coût d'achat des marchandises vendues et le coût d'achat des matières et fournitures engagées dans le processus de stockage. On distingue :</p> <ul style="list-style-type: none"> > l'inventaire physique (extra-comptable) qui comporte deux opérations : (i) l'établissement d'une liste complète des différents éléments composant les stocks et correspondant à la classification du plan comptable ; et (ii) l'évaluation de la valeur monétaire réelle des biens ; > l'inventaire comptable qui peut : soit être permanent, c'est-à-dire qu'il permet de connaître les montants et les quantités à tout moment ; soit être intermittent, c'est-à-dire qu'il permet de connaître les montants et quantités seulement à la clôture de l'exercice, après réalisation de l'inventaire physique. 	CANEVAS N°9
Fiche d'inventaire des immobilisations	Permet de recenser par sites ou zones géographiques tous les biens que l'organisation détient. Elle permet de donner une information sur leur état (qualité) et leur valeur monétaire. Cette fiche peut être complétée en donnant plus d'informations sur la source de financement et la localisation des biens.	CANEVAS N°10

LES OUTILS COMPTABLES DE SUIVI DES STOCKS

Comment déterminer la valeur d'un stock ?

Un stock est une quantité de biens accumulés dans l'attente d'une utilisation. En général, la valeur du stock n'est pas connue au moment de la transaction, sauf pour des systèmes informatisés. Cependant, comme les quantités sont connues, il s'agira de déterminer le prix de valorisation. Pour cela, on utilise généralement la méthode du coût moyen pondéré (C.M.P).

Deux variantes existent pour cette méthode :

- > 1. la méthode du coût moyen pondéré après chaque entrée. Elle est adaptée pour les inventaires permanents et nécessite un système comptable informatisé (voir exemple de calcul du CMP après chaque entrée dans le canevas n°7.1) [♦] ;
- > 2. la méthode du coût moyen pondéré en fin de période. Elle est plus adaptée aux OP qui réalisent périodiquement leur inventaire (voir exemple de calcul du CMP en fin de période dans le canevas n°7.2) [♦].

ENCADRÉ N°2 La méthode du coût moyen pondéré (C.M.P.)

◆
VOIR CANEVAS N°7.1

◆
VOIR CANEVAS N°7.2

Qu'est-ce qu'un inventaire ?

À la fin de chaque exercice comptable, toute organisation doit connaître les quantités physiques, la qualité et même la valeur des biens disponibles en son sein. C'est pourquoi la pratique de l'inventaire est fortement recommandée et même obligatoire, afin d'obtenir une image fidèle des états financiers (bilan et compte d'exploitation par exemple).

L'inventaire peut être permanent ou intermittent (périodique). Les organisations qui ne peuvent pas tenir un inventaire permanent peuvent recourir au système de l'inventaire intermittent. Dans ce cas, en fin de période et après l'inventaire physique des stocks, elles doivent passer les écritures faisant apparaître les variations de stocks de la période.

Comment déterminer la valeur des biens immobilisés ?

Les immobilisations sont des biens durables au sein d'une organisation. On distingue :

- les immobilisations incorporelles* (sans existence matérielle) : par exemple frais d'études, d'achat de logiciels... ;
- les immobilisations corporelles* : ces immobilisations sont constituées d'infrastructures (terrains – y compris terrains agricoles et forestiers –, bâtiments, ouvrages, constructions diverses), d'équipements et de matériels (équipements de production, de stockage, de transport, informatique, communication, bureau-tique...).

★
VOIR GLOSSAIRE

★
VOIR GLOSSAIRE

À la fin de l'exercice comptable, une valeur (monétaire) est attribuée à chaque bien détenu par l'organisation. La valeur des biens et la dépréciation (perte de valeur) constatée apparaissent dans les états financiers.

Certains biens immobiliers (matériel informatique, véhicules, machines...) perdent, chaque année, une partie de leur valeur en raison de l'usage qui en est fait et de l'évolution des techniques. Il faut alors réactualiser leur valeur d'origine en calculant ce qu'on appelle l'amortissement. Il existe plusieurs méthodes de calcul de l'amortissement. La méthode du calcul de l'amortissement linéaire (ou constant) est recommandée.

ENCADRÉ N°3
La méthode
de calcul de
l'amortissement
linéaire

Cette évaluation a lieu en fin d'exercice comptable. La base de calcul est la valeur d'origine (VO) du bien.

$$VO = \text{Prix d'achat (TTC)}^* + \text{Frais d'achat}$$

* Pour les biens n'ouvrant pas droit à déduction de la TVA

Les frais d'achat correspondent au transport, aux frais d'installation et de montage.

L'annuité d'amortissement correspond à la perte de valeur annuelle du bien. Elle est calculée ainsi :

$$\text{Annuité (A)} = VO / \text{durée de vie (N)}$$

La Valeur comptable nette (VCN) correspond à la valeur du bien immobilisé à une date donnée N. À la fin de la durée de vie du bien immobilisé, sa VCN doit être nulle. Pour un exemple de calcul de VCN, voir Canevas n°11 Exemple de calcul VCN en ligne.

$$VCN = VO - \text{Somme des amortissements pratiqués à une date N}$$

VOIR CANEVAS N°12.0 ET 12.1,
TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Pour chaque bien faisant partie du patrimoine de l'organisation, un plan d'amortissement est établi sous forme de tableau qui représente l'étalement de la perte de valeur dans le temps. ♦

PIÈCES JUSTIFICATIVES COMPTABLES

Une pièce justificative ou pièce comptable est un document qui justifie tout mouvement de fonds au sein d'une structure. Elle sert de base pour enregistrer une opération dans un journal comptable.

On distingue les pièces comptables justifiant les recettes et les pièces comptables justifiant les dépenses. Il faut obligatoirement présenter une pièce justificative pour chaque opération (entrée ou sortie d'argent, achat, vente de stocks ou de biens).

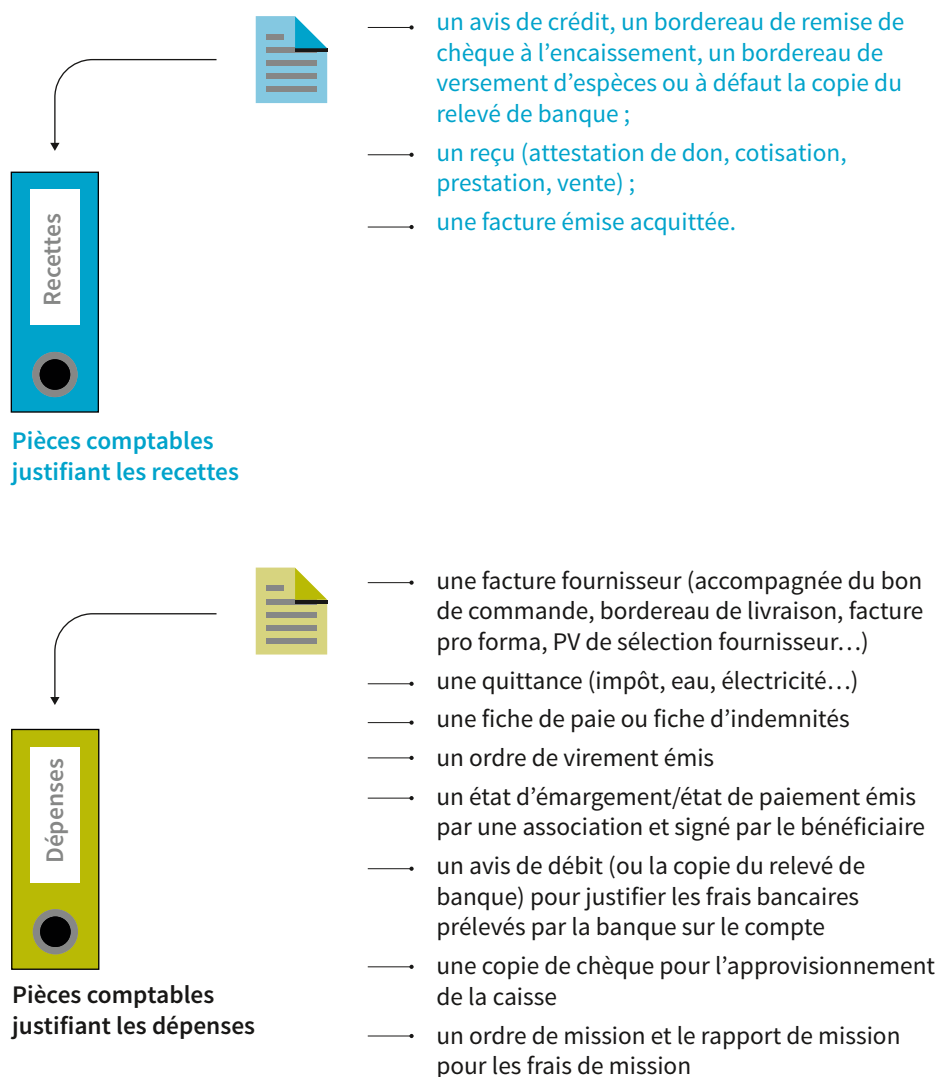


SCHÉMA N°3 Liste des pièces justificatives des recettes et des dépenses

Les pièces comptables sont normalement établies par la structure qui fournit le bien ou le service. Elles permettent de justifier l'utilisation des fonds et d'attester des opérations comptables (achat, paiement de salaire et d'indemnités, vente de biens ou services, etc.). La facture, le reçu et l'état d'émargement sont des pièces couramment utilisées par les organisations agricoles.

Tableau n°4 – Description des pièces justificatives comptables		
Intitulés	Objectifs et descriptions	Exemplaires
La facture	Une facture est un document qu'un fournisseur envoie à ses clients qui ne paient pas immédiatement, en général lorsque des tâches spécifiques, des produits ou des services sont terminés ou fournis.	Canevas n°13
Le reçu de vente	Les reçus de vente sont généralement utilisés pour les produits ou services fournis au moment de l'achat, ou si les clients paient immédiatement.	Canevas n°14
L'état d'épargne	Il constate les dépenses effectuées par une organisation auprès de personnes (bénéficiaires). Les états d'épargne sont établis pour payer par exemple des per diem, des prises en charge de participants à un séminaire/atelier.	Canevas n°14.1

JOURNAL, GRAND LIVRE ET BALANCE COMPTABLE



VOIR GLOSSAIRE

Le journal comptable*, le grand livre* et la balance comptable* constituent des outils fondamentaux de la gestion comptable. Le journal et le grand livre sont des documents obligatoires alors que la balance est facultative.

Chaque opération réalisée (achat comme vente) correspond à un numéro qui permet d'enregistrer l'opération dans la bonne catégorie de transaction. C'est le plan comptable qui donne la nomenclature (classification des opérations) des comptes. Cette nomenclature doit être maîtrisée par tout comptable afin d'assurer un bon enregistrement de ces comptes dans les outils comptables et financiers (le journal comptable, le grand livre, la balance et les états financiers). À force de les manipuler, ces numéros sont connus et mémorisés par les comptables.

Avant l'enregistrement d'une écriture comptable, il faut également repérer le sens de leur mouvement (débit ou crédit). Cette tâche est très importante parce qu'elle détermine la qualité et la fiabilité de la comptabilité.

– **Le journal comptable** : pour tenir une comptabilité, il convient de mettre en place des journaux comptables, avec obligatoirement un journal général qui constitue le support légal de la comptabilité. La plupart des entreprises utilisent pour des raisons pratiques plusieurs journaux comptables (appelés journaux auxiliaires : journal des achats, journal des ventes, journal de banque, journal de caisse...) qui sont ensuite centralisés dans un journal général (appelé journal centralisateur). Pour les organisations disposant d'outils informatiques et de logiciels comptables, ces opérations sont gérées facilement. Sans dispositif comptable informatisé, cela est très difficile : les organisations dans cette situation sont obligées de tenir un seul journal à partir des fiches d'achat, de vente... Les journaux comptables comportent obligatoirement les informations telles que la date de l'opération comptabilisée, les comptes mouvementés par l'écriture comptable, le libellé de l'écriture comptable et les montants de l'opération.*



VOIR CANEVAS N°15

– **Le grand livre** : ce livre regroupe l'ensemble des comptes qui ont été utilisés par l'organisation dans le cadre de sa comptabilité. C'est un document comptable

obligatoire pour toutes les organisations formelles qui doivent tenir une comptabilité. Il permet de produire les états financiers tels que le bilan et le compte de résultat. Le grand livre permet une lecture rapide et détaillée des opérations qui ont eu un impact sur les comptes d'une entreprise. En général, il est généré directement depuis un logiciel comptable pour les organisations qui en disposent. Il doit être conservé pendant une période de 10 ans à compter de la date de la dernière inscription.

- **La balance comptable**: elle regroupe un ensemble de comptes d'une organisation pour une période donnée (mois, trimestre, année). Elle est élaborée à partir des comptes du grand livre, en suivant l'ordre des comptes du plan comptable. En comptabilité, elle n'est pas obligatoire mais reste essentielle.



VOIR CANEVAS N°16



VOIR CANEVAS N°17

LIVRE DE CAISSE ET LIVRE DE BANQUE

Le livre de caisse* et le livre de banque* sont deux outils comptables indispensables pour toute organisation. Ils permettent de faire le point des disponibilités financières d'une organisation au niveau de la caisse et au niveau des comptes ouverts dans les institutions financières (banques et institutions de microfinance).



VOIR GLOSSAIRE

- **Livre de caisse**: dans toute organisation, il existe une caisse en espèces qui permet de faire face aux petites dépenses. Le montant maximal de cette caisse doit être défini dans le manuel des procédures administratives et financières (par exemple, au sein de l'OP Faso Jigi, le plafond est fixé à 100 000 FCFA). Le livre de caisse sert à enregistrer toutes les entrées et sorties de cette caisse. Cette petite caisse peut être détenue par une personne autre que Directeur administratif et financier (par exemple, le Secrétaire Général). Les procédures internes de gestion financière définissent les rôles et responsabilités dans la gestion de la petite caisse.



VOIR CANEVAS N°18

- **Livre de banque**: il a pour but de comptabiliser de façon permanente par compte bancaire et dans l'ordre chronologique, tous les fonds encaissés et décaissés par l'organisation. Le livre de banque est le document de base pour le rapprochement bancaire, c'est-à-dire l'opération où l'on vérifie que le solde du relevé bancaire est le même que le solde du compte banque dans la comptabilité (plus ou moins les sommes d'argent que la banque n'a pas encore reçues ou versées). Un rapprochement bancaire n'est pas obligatoire, mais il peut s'avérer très utile. Il est conseillé d'en réaliser un tous les mois, mais la fréquence dépend aussi de la quantité d'opérations réalisée habituellement.

VOIR CANEVAS N°19
LIVRE DE BANQUE EN LIGNE

VOIR CANEVAS N°20

ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers sont un ensemble de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'organisation à la fin de l'exercice. Les états financiers comprennent: un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes.

Ces états sont présentés dans des formats identiques, selon les normes de comptabilité en vigueur, que chaque organisation a obligation légale de respecter. Cela permet de comparer les états financiers dans le temps (exercice par exercice) et de les comparer avec les états financiers annuels des autres entités.

- **Le compte de résultat*** (ou compte d'exploitation) récapitule les produits et charges et fait apparaître le bénéfice net ou la perte nette de l'exercice.



VOIR GLOSSAIRE

- Les principaux produits sont constitués des ventes en valeur monétaire au cours de l'exercice et des subventions d'exploitation reçues.
- Les différentes charges sont essentiellement: achat de matières premières, impôts et taxes, location, transport, communication, eau, électricité, frais de personnel, amortissement et provisions, frais financiers, impôt sur le bénéfice.

ENCADRÉ N°4

Comment calculer le résultat net ?

VOIR CANEVAS N°21 ET 22

La différence entre les produits et les charges donne le résultat net. ♦

RESULTAT NET = PRODUITS – CHARGES

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT = RESULTAT NET + AMORTISSEMENTS

VOIR CANEVAS N°22.1 ET 22.2

Les normes SYSCOA et IFRS proposent une présentation normalisée et détaillée des documents de synthèse et du compte de résultat. Il est conseillé d'en avoir un exemplaire au sein de l'organisation pour une bonne présentation des documents réglementaires et pour tenir compte des spécificités de chaque système comptable. Les canevas présentent globalement les grandes lignes communes aux deux systèmes. ♦

ENCADRÉ N°5

Comment déterminer le chiffre d'affaires ?

VOIR CANEVAS N°24
CHIFFRES D'AFFAIRES EN LIGNE

Le chiffre d'affaires (CA) correspond au montant des ventes réalisées par l'organisation. Il est obtenu en procédant à l'opération suivante :

CA = Quantités vendues x Prix de vente unitaire

Pour le calcul des chiffres d'affaires sur plusieurs années ♦

ENCADRÉ N°6

Comment déterminer le coût d'achat de la matière première ?

VOIR CANEVAS N°25

Le coût d'achat de la marchandise ou de la matière première est obtenu par la formule suivante :

Coût d'achat = Quantité x Coût moyen unitaire d'achat

Sur plusieurs années passées ou à venir (prévisionnel) ♦.

VOIR GLOSSAIRE

♦ – **Le bilan*** décrit séparément les éléments d'actif et les éléments du passif constituant le patrimoine d'une organisation. Il est le second document de synthèse des états financiers. Il donne à sa date d'établissement une véritable « photographie économique » du patrimoine de l'organisation. Il présente de façon organisée les ressources de l'organisation et les emplois qui en sont faits. Le bilan se présente généralement sous la forme d'un tableau à deux colonnes représentant les ressources de l'organisation et les utilisations qui en ont été faites.

Tableau n°5 – Composition du bilan	
BILAN	
ACTIF	PASSIF
Le côté gauche du tableau (l'actif) mentionne, en les structurant, la valeur comptable (à la date d'établissement du bilan) de l'ensemble des utilisations ou emplois de fonds qui ont été effectués.	Le côté droit du tableau (le passif) indique, en les classant, la valeur comptable (à la date de l'établissement du bilan) de l'ensemble des ressources qui sont mises à la disposition de l'organisation.

Les canevas n°25, 26 et 27 donnent respectivement le contenu, la présentation normalisée et un exemple de bilan. Voir aussi les canevas 27.1 et 27.2 pour un exemple du SYSCOA.

- Le **plan de financement** (ou tableau des ressources – emplois) présente l'évolution par an des ressources (entrée de fonds) et des emplois (sortie des fonds).
- Le **budget de trésorerie** présente l'évolution par mois des recettes et des dépenses. Il donne donc une situation sur le court terme. Les présentations du plan de financement et du budget de trésorerie sont également réglementées par le plan comptable en vigueur.



VOIR CANEVAS N°28



VOIR CANEVAS N°29

E – Contrôle financier

Le contrôle financier, qui constitue une composante de la fonction « contrôle interne » (voir chapitre 2b) est une activité très importante dans la gestion des ressources financières. En effet, la comptabilité tenue par le comptable ou le responsable financier peut comporter des erreurs (volontaires ou involontaires), de mauvaises imputations, des dépenses non prévues ou inappropriées... Il faut donc avoir un « œil extérieur » pour vérifier les comptes, les « redresser » selon les normes et porter un regard sur l'évolution des recettes, des dépenses et l'évolution des différents ratios financiers...



VOIR CHAPITRE 2B

Le contrôleur financier a pour mission principale de contrôler les comptes et les finances de l'organisation. Ses activités sont essentiellement :

- contrôler la régularité, la sincérité et la fiabilité des comptes par rapport à la législation et aux normes comptables ;
- contrôler les dépenses et conseiller sur des problèmes de gestion financière et de procédures administratives ;
- mettre en place des outils pour améliorer la tenue comptable ;
- formuler des recommandations sur les comptes vérifiés.

La mission du contrôle financier s'exerce de façon indépendante soit en cabinet soit au sein de l'organisation et peut être périodique (trimestrielle et annuelle). Le contrôle financier est fortement recommandé surtout pour les fédérations et les unions. Il est également recommandé pour les coopératives gérant des ressources importantes.

F – Redevabilité aux membres

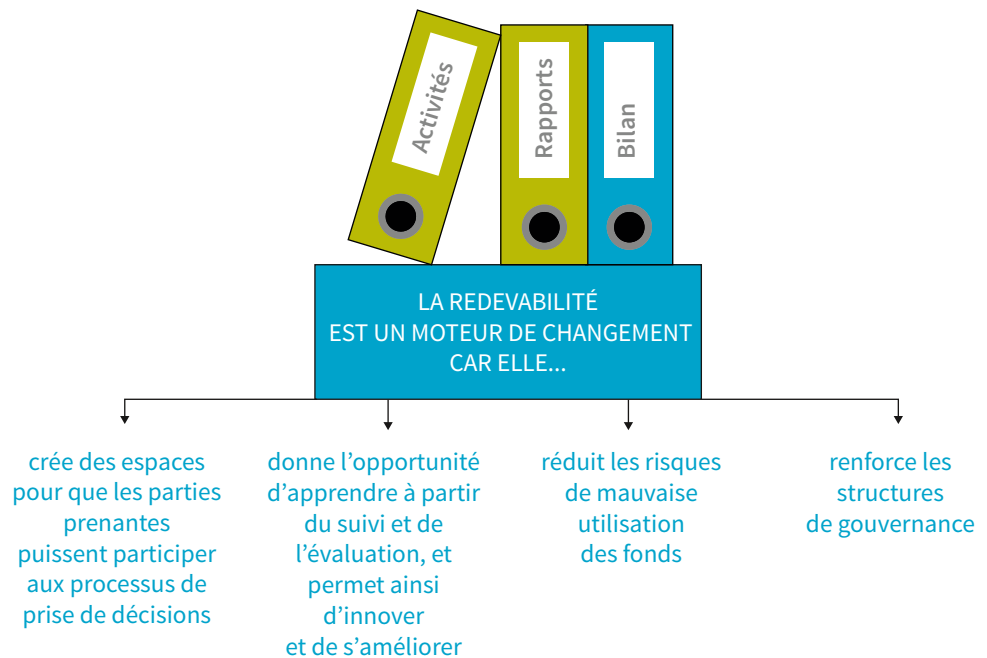


VOIR GLOSSAIRE

La redevabilité* est une préoccupation essentielle pour les membres d'une organisation et pour ses partenaires (surtout quand ceux-ci ont fourni des ressources à l'organisation pour réaliser des activités). La redevabilité est l'obligation des gestionnaires et dirigeants des organisations à rendre compte des décisions prises, des opérations financières effectuées et des activités conduites dans le cadre de leurs missions.

Toute organisation formelle a une obligation de redevabilité telle que définie par ses statuts, par les textes réglementaires et, éventuellement, les exigences des partenaires. La redevabilité augmente la crédibilité et la légitimité de l'organisation. Elle est aussi un puissant moteur du changement.

SCHÉMA N°4
L'importance
de la redevabilité
vis-à-vis des
membres de l'OP



Pour tenir ses engagements de redevabilité, une organisation doit mettre en place un bon dispositif pour informer sur les activités et sur les aspects financiers. Cela suppose de constituer une base de données sur les activités, de tenir des outils comptables et financiers et de produire des rapports réguliers (hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels).

Les principaux documents financiers redevables aux membres et à l'autorité fiscale sont le compte de résultat, le bilan, le tableau des ressources et des emplois, le compte de trésorerie et les annexes réglementaires.

G – Points-clés à retenir

→ Une bonne gestion des ressources financières est très importante pour une organisation. Elle permet d'améliorer la transparence, l'efficacité et l'efficacité dans la mise en œuvre des activités. Elle assure la nécessaire redevabilité aux membres, éclaire les dirigeants sur les décisions à prendre, permet à l'OP de se conformer aux obligations légales et facilite la négociation de financements auprès de partenaires au développement et d'institutions financières.



→ Les responsables des OP doivent être suffisamment sensibilisés à l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion comptable et financière, afin de mettre en place une organisation appropriée et des outils adaptés.



→ Les organisations (notamment les fédérations et les unions) doivent mettre en place un service comptable avec du personnel qualifié en gestion comptable et financière, ainsi que des équipements et des logiciels informatiques adaptés.



→ Il est recommandé aux fédérations et aux unions d'avoir un contrôle financier pour assurer la qualité des informations financières et des outils comptables et financiers.



→ Les organisations doivent tenir une base de données sur les indicateurs clés de leurs activités afin de mesurer les performances. Les tableaux statistiques proposés en ligne, en complément de ce chapitre, sur l'approvisionnement, la production et la commercialisation peuvent servir de références pour établir une base de données.



H – Pour aller plus loin

HAP International (Humanitarian Accountability Partnership). *La norme HAP 2010 de redevabilité humanitaire et de gestion de la qualité.* https://portailqualite.aco-dev.be/fr/system/files/node/408/the_2010_hap_standard.pdf

Sambe & al., (2017), *Plan des comptes et états financiers SYSCOHADA*, 4^e Édition, Editions Comptables et Juridiques.

Veteau, E. & al., (1997), « *Gestion Comptable* », *Synthétiser, Bilan et résultat*, Foucher, Paris.

Site OHADA, (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires): <http://www.ohada.com>

Site IFRS, (International Financial Reporting Standing): <https://www.ifrs.com>

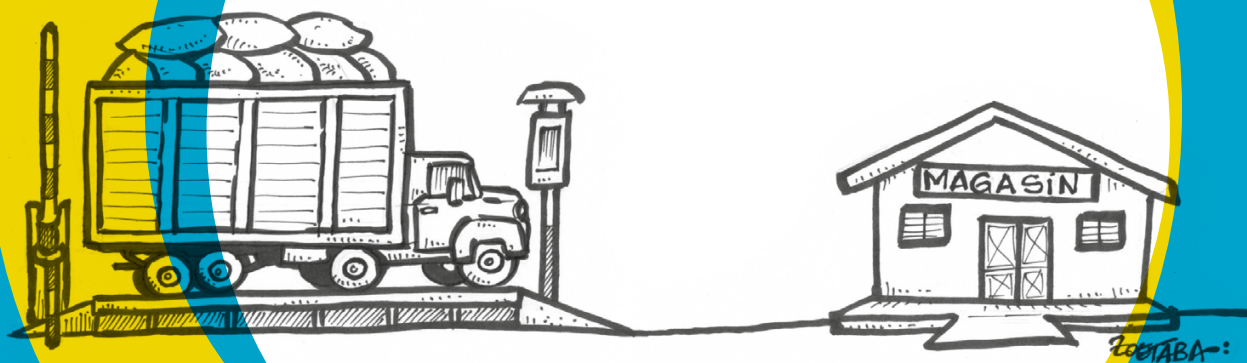
Annexes
chapitre 3C



<https://bit.ly/3dlutfU>

CHAPITRE 4

Les aspects économiques et sociaux



Introduction

Lorsqu'arrive la saison des récoltes (et parfois même avant), les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité de céréales ou d'aliments bétail doivent organiser la reconstitution de leurs stocks. Elles doivent notamment déterminer les prix d'achat des denrées à leurs membres et/ou négocier des contrats d'approvisionnement avec leurs fournisseurs. Au cours des mois suivants, elles auront à gérer les opérations de vente des denrées stockées, ce qui impliquera de répondre à différentes questions telles que : faut-il vendre tout au long de l'année ou seulement au moment de la soudure ? Si l'écoulement du stock est destiné aux membres de l'OP, faut-il vendre à crédit ou au comptant, en gros ou au détail ? S'il s'agit de vendre à des clients externes à l'OP, comment déterminer un prix compétitif ?

Toutes ces questions relèvent de la vie quotidienne des OP actives dans le stockage de proximité, mais elles touchent également à leurs stratégies. En effet, bien souvent, les choix effectués en matière d'achat et vente des produits stockés reflètent les équilibres que chaque OP doit trouver entre des objectifs sociaux (par exemple, assurer la sécurité alimentaire de ses membres) et des objectifs économiques (parvenir en fin d'année à un compte d'exploitation bénéficiaire).

Ce chapitre traite de tous les aspects liés à l'organisation des achats et des ventes au sein des OP, en distinguant, à travers trois sous-chapitres, les trois grands systèmes de stockage de proximité :

- - a) les systèmes d'approvisionnement groupé,
- - b) les banques d'aliments bétail et
- - c) les systèmes de commercialisation groupée.

Le premier sous-chapitre, qui porte sur les systèmes d'approvisionnement groupé, traite successivement du ciblage des populations bénéficiaires, de la gamme des produits à stocker et à vendre, des périodes d'approvisionnement et de vente ainsi que de la fixation des prix des produits. Il aborde également les dispositions spécifiques à prendre en cas de mauvaise qualité constatée à la vente, en cas de retournement des prix et, également, pour répondre aux besoins des cas sociaux et de retournement.

Le second sous-chapitre, qui traite des banques d'aliments bétail, examine, pour une large part, des questions similaires à celles qui se posent pour les systèmes d'approvisionnement groupé. Cependant, la gestion des achats et ventes dans les banques d'aliments bétail doit prendre en compte la diversité des systèmes d'élevage. En particulier, il est nécessaire de tenir compte, lors de l'estimation des besoins d'achat et lors de la définition des modalités d'accès aux aliments bétail, de la mobilité des troupeaux qui caractérise les systèmes d'élevage transhumant.

Le troisième sous-chapitre correspond aux systèmes de commercialisation groupée. Il présente tout d'abord les pratiques d'achat et de vente au sein de ces systèmes. Puis, il dresse un tableau succinct des différents marchés sur lesquels les OP de commercialisation groupée se positionnent, notamment les marchés institutionnels. Enfin, il examine comment les OP peuvent améliorer leur efficacité dans le domaine de la commercialisation.

CHAPITRE 4A

Gestion des achats et des ventes

dans les systèmes
d'approvisionnement groupé



Sommaire

- 111 **A – Introduction**
- 111 **B – Quelle population cibler ?**
- 112 **C – Quels produits proposer à la vente ?**
- 114 **D – Comment déterminer les quantités de chaque produit à acheter ?**
- 115 **E – Une ou plusieurs rotations par an ?**
- 117 **F – Quelles modalités d'approvisionnement : où et auprès de qui acheter ?**
- 119 **G – Comment sécuriser les achats à travers la contractualisation ?**
- 119 **H – Comment s'assurer de la bonne qualité des produits livrés ?**
- 120 **I – Ventes aux consommateurs : par quelles quantités vendre ?**
- 121 **J – Quand vendre : toute l'année ou uniquement en période de soudure ?
Quel horaire d'ouverture pour les magasins ?**
- 122 **K – Comment fixer les prix de vente de chaque produit ?**
- 123 **L – Autoriser ou non la vente à crédit ?**
- 124 **M – Que faire en cas de mauvaise qualité constatée à la vente ?**
- 125 **N – Quelle prise en compte des cas sociaux ?**
- 125 **O – Que faire en cas de retournement des prix ?**
- 126 **P – Points-clés à retenir**
- 127 **Q – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Le fonctionnement des systèmes d'approvisionnement groupé repose sur un processus cyclique comportant 3 grandes étapes : (1) la (re-)constitution d'un stock de céréales ou d'autres produits alimentaires ; (2) leur stockage pendant une période pouvant s'étendre de quelques jours à plusieurs mois ; (3) le déstockage, par la mise à disposition de ces produits aux membres de l'organisation de producteurs (OP) ou à la population locale. Le présent sous-chapitre traite des étapes 1 et 3*.



POUR L'ÉTAPE 2 RELATIVE AU STOCKAGE, VOIR CHAPITRE 5

Dans la plupart des systèmes, la (re-)constitution du stock (étape 1) est effectuée sous forme d'achats en gros (souvent à l'extérieur de la zone, car les OP d'approvisionnement groupé opèrent surtout dans les zones déficitaires) ; le déstockage (étape 3) étant alors réalisé sous forme de ventes, souvent en petites quantités, aux membres ou aux populations locales. Pour tous ces systèmes, nous parlons ci-après d'« achats » et de « ventes ».



VOIR GLOSSAIRE

Il existe cependant des banques de céréales* dont le fonctionnement repose uniquement sur des transactions en nature : durant la période de pénurie, les membres « empruntent » des céréales avec l'engagement de les retourner, en nature, après la récolte (éventuellement avec un petit surplus). Pour de tels systèmes, les termes « achats » et « ventes » ne conviennent pas, c'est pourquoi nous parlerons pour ceux-ci de « reconstitution de stocks » et de « déstockage »*.



VOIR GLOSSAIRE

Le présent sous-chapitre examine plusieurs questions concrètes qui se posent aux OP d'approvisionnement groupé en ce qui concerne la gestion de leurs achats et de leurs ventes. Ces questions qui définissent la structuration du document se rapportent entre autres au ciblage des populations bénéficiaires, aux produits à stocker et à vendre, aux périodes et modalités d'approvisionnement et de ventes, à la fixation des prix des produits, aux dispositions spécifiques en cas de mauvaise qualité constatée à la vente, de prise en compte des cas sociaux et de retournement des prix.

B – Quelle population cibler ?

Selon les OP, l'accès aux magasins décentralisés (banques de céréales, greniers de sécurité alimentaire) peut être réservé aux membres ou ouvert à toute la population, avec éventuellement des restrictions. Dans la sous-région, on distingue les cas ci-après :

- – Dans le cas de Viim Baore (Burkina Faso), conformément à la philosophie des Naam dont l'action se veut au service de toute la communauté, les greniers de sécurité alimentaire (GSA) sont accessibles à toute la population, membres et non membres du groupement promoteur. Seuls les commerçants n'ont pas accès aux GSA.
- – Par contre, à la Fédération des Banques de céréales de Fallou (Mali), l'accès aux banques de céréales est en principe réservé aux membres, lesquels doivent à cet effet s'acquitter d'un droit d'adhésion unique et de cotisations annuelles. La vente des produits par les banques de céréales aux populations non-membres intervient en cas de surplus.
- – La Fédération des associations féminines de Kayes (Mali) ouvre ses magasins à tout le monde mais les membres bénéficient d'une réduction sur les prix.
- – Les greniers féminins de soudure du Mata Masu Dubara (GFS/MMD), au Niger, sont des systèmes de distribution de mil en période de soudure*, que les bénéficiaires s'engagent à retourner en nature après la récolte. Fonctionnant sans transaction monétaire, ces systèmes ciblent les femmes les plus vulnérables, qui accèdent difficilement aux services des banques de céréales classiques. L'accès est réservé aux membres, qui sont exclusivement des femmes.



VOIR GLOSSAIRE

Tableau n°1 – Principes de ciblage dans différentes OP d’approvisionnement groupé		
OP	Principes de ciblage	
	Accessibilité	Autres spécificités
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	Membres et non membres du groupement	Non accès aux commerçants
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	Membres de la fédération à jour de leurs cotisations et droits d’adhésion	Ouverture des ventes en cas de surplus
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	Tous	Réduction de prix pour les membres
Greniers féminins de soudure (Mata Masu Dubara (GFS/MMD – Niger)	Femmes membres du groupement	Remboursement en nature

La question du ciblage des bénéficiaires et des règles d’accès aux services des magasins décentralisés est intimement liée à la mission de l’OP. Plusieurs options sont possibles, comme le montrent les expériences précitées. Nous recommandons que ces règles soient définies au niveau de l’OP faîtière*, avec la participation des acteurs de la base, et communiquées de manière claire à toutes les parties prenantes.



VOIR GLOSSAIRE

C – Quels produits proposer à la vente ?

Historiquement, les premiers systèmes d’approvisionnement groupé limitaient leurs services aux produits qui constituent la base de l’alimentation en milieu rural. En zone sahélienne, il s’agit du mil et du sorgho; d’où l’appellation « banques de céréales ». Pour satisfaire à la demande des populations, certains de ces systèmes ont tenté de diversifier leur offre à d’autres produits alimentaires (maïs, riz, farine, niébé, arachide, huile, etc.) voire non alimentaires (aliments du bétail, intrants agricoles, etc.); d’où l’apparition de nouvelles dénominations telles que « grenier de sécurité alimentaire » (GSA), « boutique villageoise », etc. Toutefois, comme l’indiquent les exemples ci-dessous, la trajectoire n’est pas la même pour toutes les OP de la sous-région.

Le cas de Viim Baore illustre bien cette évolution. En effet, les plus anciens GSA sont issus de banques de céréales, dont certaines sont opérationnelles depuis les années 1970. A cette époque et jusqu’à la fin des années 1990, la consigne donnée par l’OP faîtière, la Fédération nationale des groupements Naam (FNGN), était que les banques se consacrent uniquement à l’approvisionnement en mil et sorgho. Dans le cadre du plan de relance entamé en 2002, les banques de céréales, rebaptisées GSA, ont été encouragées à diversifier leur offre à d’autres produits alimentaires de base, à la fois pour répondre à la demande des populations et pour réduire les risques liés à l’évolution des prix. Plus récemment, également en réponse à la demande des populations, les GSA situés dans les zones d’élevage ont élargi leur offre à des aliments

pour le bétail. Certains GSA peuvent ainsi proposer jusqu'à une trentaine de produits différents. Les céréales restent cependant prépondérantes (autour de 80%) dans les volumes commercialisés.

Chez Mooriben, par contre, les banques de céréales sont restées fidèles à leur mission initiale centrée sur les céréales. En réponse à la demande des membres, Mooriben a aussi mis en place un système de distribution d'intrants, mais celui-ci est organisé de manière séparée, dans des « boutiques d'intrants » distinctes des banques de céréales. Les boutiques d'intrants proposent des semences, des engrais, des produits phytosanitaires, des produits vétérinaires ainsi que des services de location ou de vente de matériel agricole ; le tout accompagné de services de conseil gratuits.

La Fédération des associations féminines de Kayes propose du riz, du maïs, du sorgho, du mil, du fonio, de l'arachide et des farines infantiles.

À la Fédération des Banques de Céréales de Fallou, les seuls produits proposés par les banques de céréales sont le mil, le sorgho et le riz.

Tableau n°2 – Produits proposés à la vente dans différentes OP d'approvisionnement groupé

OP	Produits proposés à la vente
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	<ul style="list-style-type: none"> > Produits pour l'alimentation humaine (différentes céréales) à près de 80 % > Produits pour l'alimentation du bétail
Banque de céréales (Mooriben-Niger)	<ul style="list-style-type: none"> > Produits pour l'alimentation humaine (différentes céréales) > Boutiques d'intrants accompagnés de services de conseil gratuits
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Produits pour l'alimentation humaine : riz, maïs, sorgho, mil, fonio, arachide et farines infantiles
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou -Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Produits pour l'alimentation humaine : riz, sorgho, mil

D'une manière générale, la diversification de l'offre des systèmes d'approvisionnement groupé est appréciée par les populations bénéficiaires. En effet, les systèmes d'approvisionnement groupé opèrent généralement dans des zones rurales mal desservies par les commerçants, évitant à leurs habitants de devoir parcourir de longues distances pour faire leurs achats. Cependant, proposer un plus grand nombre de produits complexifie la gestion des magasins, notamment au niveau de la comptabilité ou encore de la conservation. En effet, certains produits (ex : le niébé) nécessitent des précautions spécifiques*.

Il revient donc à chaque OP de définir sa propre politique en ce qui concerne les produits à proposer, en procédant à un arbitrage entre le souhait de répondre aux besoins des bénéficiaires et ses propres capacités de gestion. Il est recommandé que l'OP faitière* fixe un cadre général (autorisant, par exemple, tout produit alimentaire non



VOIR SOUS-CHAPITRE 5B



VOIR GLOSSAIRE

périssable), à l'intérieur duquel chaque magasin de base pourra élaborer sa propre liste de produits à offrir, en fonction des besoins locaux et de ses capacités propres. Dans cet exercice, tant à la base qu'au niveau fédératif, les OP porteront une attention particulière aux besoins des groupes sociaux défavorisés, notamment les femmes.

D – Comment déterminer les quantités de chaque produit à acheter ?

Classiquement, les responsables des banques de céréales procèdent à la planification de leurs activités de l'année suivante vers la fin de la campagne agricole de l'année en cours. Il s'agit notamment de déterminer le volume prévisionnel des ventes de céréales de l'année c'est-à-dire la quantité de céréales que la banque ambitionne de vendre durant l'année. Bien entendu, la quantité de céréales à acheter correspond au volume prévisionnel des ventes, après déduction des stocks éventuels restant en fin de campagne.

Pour déterminer ce volume prévisionnel des ventes, les gestionnaires s'appuient à la fois sur leurs expériences antérieures et sur leur estimation des besoins de la population, lesquels varient fortement en fonction des résultats de la campagne agricole d'hivernage. À cet effet, ils peuvent s'appuyer sur leurs propres observations et échanges avec les producteurs locaux ainsi que sur les évaluations formelles menées par les services de l'État. Ils doivent également tenir compte des éléments suivants :

- – il est peu probable que la banque de céréales réponde à l'ensemble des besoins de la population ciblée : en effet, même dans les localités les plus isolées, certains habitants continueront à effectuer au moins une partie de leurs achats par d'autres canaux ;
- – pour assurer sa pérennité, la banque de céréales ne peut pas vendre à perte, c'est pourquoi elle ne peut répondre qu'à une demande solvable* : elle ne peut donc pas servir les ménages qui, à la suite de crises ou d'événements divers, se trouveraient incapables de payer le prix demandé (ces ménages doivent être servis par les programmes sociaux et non par les banques de céréales ; voir ci-dessous, section N).

En cas de demande solvable élevée, le volume prévisionnel des ventes de la banque de céréales peut être limité par ses propres capacités de financement, de stockage ou de gestion.

Le même raisonnement s'applique pour les autres produits alimentaires qui, comme les céréales, connaissent un cycle annuel, avec une relative abondance juste après la récolte et pénurie dans les mois qui précèdent celle-ci.

Pour la détermination des quantités de chaque produit à acheter, la faïtière peut fixer des orientations générales (notamment méthodologiques) mais l'exercice lui-même doit être décentralisé. En effet, ce sont les gestionnaires proches du terrain qui sont les mieux placés pour estimer la demande locale et les capacités du magasin local.



VOIR GLOSSAIRE



E – Une ou plusieurs rotations* par an ?

VOIR GLOSSAIRE

Le raisonnement présenté à la section précédente s'appuie sur l'hypothèse de la pratique d'une rotation par an. En effet, classiquement, les banques de céréales ou greniers de sécurité alimentaire effectuent leurs achats peu après la récolte d'hivernage, époque où les céréales et autres produits vivriers sont généralement abondants sur les marchés et à des prix relativement très accessibles. Ils les revendent au village quelques mois plus tard, lorsque ces mêmes produits sont plus rares et plus chers.

Comme indiqué dans la section précédente, les quantités de céréales ou d'autres produits qu'un magasin décentralisé peut vendre au cours d'une année peuvent être limitées par ses capacités financières ou par l'espace de stockage dont il dispose. La pratique de plusieurs rotations par an permet de lever cette contrainte. Deux ou trois rotations par an permettent théoriquement de commercialiser un volume 2 à 3 fois plus élevé avec le même fonds de roulement* et les mêmes bâtiments.



VOIR GLOSSAIRE

Du point de vue économique, la pratique de rotations multiples serait donc plus efficace*. Cependant, elle exige de plus grandes capacités de gestion. Le modèle d'affaires des banques de céréales classiques (avec une rotation par an) repose en grande partie sur le différentiel de prix entre la période des achats (post-récolte) et la période des ventes (soudure). Quant à la pratique de rotations multiples (donc courtes), elle doit s'appuyer en grande partie sur la capacité des gestionnaires de magasin à négocier à l'achat des prix suffisamment inférieurs aux prix auxquels ils visent offrir les produits à la vente. En particulier, les dernières rotations sont les plus délicates. En effet, au fur et à mesure que l'on avance dans la période de soudure, le prix d'achat des céréales augmente tandis que, dans le même temps, la pression sociale pour que le magasin vende à moindre prix se renforce. Le risque de se retrouver en fin de campagne avec un stock invendu augmente aussi. Les dernières rotations peuvent donc mettre en péril la viabilité financière des magasins. Les deux cas de figure (une et plusieurs rotations) sont observés au niveau des OP de la sous-région.



VOIR GLOSSAIRE

- – Dans le cas de Viim Baore, la plupart des GSA continuent à fonctionner avec une seule rotation annuelle. Cependant, pour mieux répondre à la demande des populations, certains GSA dynamiques pratiquent 2 cycles, voire 3 ou davantage, par an.
- – Dans le cas de Mooriben, 88 % des banques de céréales se limitent à une rotation annuelle, tandis que les autres en pratiquent 2 ou 3 par an. Dans de nombreux cas, c'est la pratique de la vente à crédit (voir section L, ci-après) qui empêche les banques de céréales de pratiquer des rotations supplémentaires.
- – La Fédération des Banques de Céréales de Fallou effectue une seule fois par an des achats centralisés de mil et de sorgho pour approvisionner les coopératives de base (banques de céréales), lesquelles pratiquent donc une seule rotation par an pour ces produits. En cas de remboursements anticipés importants de la part de celles-ci, la fédération procède certaines années à un deuxième tour d'achats, de riz cette fois, permettant aux coopératives de base de pratiquer une deuxième rotation.
- – La Fédération des associations féminines de Kayes mentionne que certaines de ses organisations membres sont arrivées à faire jusqu'à 9 rotations au cours d'une même saison.

Tableau n°3 – Pratiques de rotations des stocks dans différentes OP d’approvisionnement groupé

OP	Principes de rotation	
	Cas général	Exceptions
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	Une rotation annuelle	2-3 rotations (ou plus) pour les GSA les plus dynamiques
Banques de céréales (Mooriben)	Une rotation annuelle (88 %)	2-3 rotations
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	Une rotation annuelle (mil et sorgho)	2 ^{ème} rotation (sur le riz) en cas de remboursements anticipés
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	Rotations multiples (jusqu’à 9 pour certaines organisations)	

En règle générale, la pratique de rotations multiples devrait être envisagée pour tout magasin qui voudrait augmenter le volume de ses ventes et s’en trouve empêché par les limites de son fonds de roulement ou de ses capacités de stockage. La décision de s’engager dans cette voie doit cependant être prise avec prudence car cette option nécessite une bonne maîtrise des achats (capacité à négocier de bons prix avec les fournisseurs). Les OP faïtières devraient encourager les comités de gestion locaux qui en sont capables, et leur fournir les appuis nécessaires.

F – Quelles modalités d’approvisionnement : où et auprès de qui acheter ?

Bien qu’ils opèrent habituellement dans des zones déficitaires, les banques de céréales et greniers de sécurité alimentaire ont parfois la possibilité d’acheter certains produits auprès de producteurs de la localité, en particulier en période post-récolte. L’avantage de tels achats locaux est qu’ils sont facilement maîtrisables par les comités de gestion. Les gestionnaires devront toutefois être attentifs à trouver un bon compromis entre le souhait de rémunérer correctement ces producteurs locaux (parfois membres de l’OP) et la nécessité d’acheter à bon marché pour pouvoir offrir des prix bas aux bénéficiaires du magasin.

Dans la plupart des cas, les achats locaux ne suffisent pas pour répondre aux besoins des magasins, qui doivent dès lors rechercher des produits en provenance de zones excédentaires éloignées.

Les gestionnaires de magasin ont parfois la possibilité de s’approvisionner auprès de commerçants qui proposent ces produits et peuvent les livrer au magasin. Cette solution, qui a l’avantage de la facilité, est très rarement la plus intéressante notamment en termes de prix pratiqués.

Afin de permettre aux magasins décentralisés d’accéder aux meilleurs prix, les OP organisent des achats groupés au niveau des unions, voire de la fédération. En effet, en regroupant les besoins de plusieurs magasins, les OP peuvent réaliser des économies d’échelle et négocier de meilleurs prix. En outre, les unions, et plus encore les fédérations, disposent de ressources humaines plus qualifiées qui pourront mieux identifier des fournisseurs et négocier de bons prix avec eux.

Afin d’optimiser leurs achats groupés, les OP ont besoin de disposer d’informations commerciales : qui vend le produit recherché ? En quelles quantités et à quel prix ? À cet effet, les OP peuvent mettre en place leur propre système d’information sur les marchés (SIM) ou recourir aux services proposés par divers acteurs publics et privés⁶.

Pour rencontrer leurs fournisseurs potentiels, les OP peuvent participer à des bourses telles que celles organisées par Afrique Verte⁷ ou organiser elles-mêmes leurs propres bourses. En outre, l’usage des nouvelles technologies de communication facilite considérablement les contacts à distance, et tend à se généraliser au niveau de beaucoup d’acteurs commerciaux. Que retenir des expériences de quelques OP de la sous-région en matière de modalité d’approvisionnement ?

- – Viim Baore dispose, au niveau de la faïtière, d’un service spécialisé qui aide les responsables des unions et des greniers de sécurité alimentaire à optimiser leurs achats groupés. Ce service organise chaque année une bourse, qui attire de nombreux commerçants et responsables d’OP de commercialisation. En outre, Viim Baore dispose au sein de son réseau de centres de collecte, situés en zones excédentaires, où des producteurs membres de groupements Naam rassemblent leurs excédents de production en vue de leur commercialisation groupée. Ces centres de collecte fournissent une part importante des céréales vendues ultérieurement par les GSA des zones déficitaires.
- – Suite à des échecs, Mooriben a abandonné la pratique d’achats centralisés au niveau de la fédération mais soutient les unions dans l’organisation d’achats groupés à leur niveau.
- – La Fédération des associations féminines de Kayes achète des céréales et d’autres produits en grandes quantités dans le cadre de bourses organisées par Afrique Verte et les met à disposition de ses associations membres pour la revente au



VOIR CHAPITRE 6



WWW.AFRIQUEVERTE.ORG

- ⋮ détail à bas prix (certaines associations membres pratiquent également la transformation de ces produits).
- ⋮
- ⋮ – La Fédération des banques de céréales de Fallou organise également des achats centralisés.
- ⋮

Il faut noter cependant que, par rapport à Viim Baore et Mooriben, ces deux dernières organisations opèrent sur un territoire beaucoup moins vaste.

Tableau n°4 – Modalités d’approvisionnement de différentes OP d’approvisionnement groupé	
OP	Modalités d’approvisionnement
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	<ul style="list-style-type: none"> > Service spécialisé pour les achats groupés (appui aux responsables et organisation de bourses) > Centres de collecte en zone excédentaire pour les membres du groupement
Banques de céréales (Mooriben)	<ul style="list-style-type: none"> > Abandon des achats centralisés (suite à des échecs) > Soutien des Unions dans l’organisation des achats groupés
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Achats centralisés
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Achats en grosses quantités dans le cadre de bourses, puis mises à la disposition des associations pour la vente au détail

D’une manière générale, il est recommandé que les OP laissent aux comités de gestion locaux la possibilité de s’approvisionner auprès des producteurs locaux lorsque c’est possible. Pour le reste, le recours aux achats groupés, à l’échelle d’une ou quelques communes, est à encourager. Il revient à la fédération de mettre en place les services d’appui permettant aux responsables des unions et des magasins décentralisés d’optimiser leurs achats.

G – Comment sécuriser les achats à travers la contractualisation ?

Nombre de banques de céréales ou de magasins villageois se sont trouvés en difficulté lorsqu'un commerçant n'a pas livré la commande déjà réglée ou a livré des sacs moins remplis qu'annoncé ou de qualité inférieure à celle attendue. Pour éviter de telles situations, une bonne contractualisation est cruciale.

Dans le cas d'achats à des producteurs locaux, un contrat oral, en présence de témoins, est le plus approprié. Les gestionnaires du magasin s'appuieront sur les usages locaux qui permettent d'assurer au mieux que le fournisseur tienne sa parole. Au besoin, les gestionnaires du magasin mobiliseront les mécanismes locaux de règlement des différends, impliquant éventuellement les chefferies traditionnelles.

Dès que l'on traite avec un acteur extérieur à la localité, un contrat écrit, selon les normes modernes, est indispensable. Le contrat fixe notamment la nature des produits à livrer, leurs quantités, le conditionnement, leur qualité (sur base de critères objectifs), le lieu et le délai de livraison, les modalités de paiement, les modalités de résolution des conflits éventuels, etc.

Il revient à l'OP faitière de mettre en place les services d'appui aux unions et aux magasins à la base qui leur permettent de sécuriser les achats à travers une contractualisation appropriée.

H – Comment s'assurer de la bonne qualité des produits livrés ?

Opérant dans le cadre d'un secteur considéré comme « artisanal », les systèmes paysans d'approvisionnement groupé échappent à ce jour aux normes imposées par les autorités nationales et régionales aux entreprises du secteur industriel. Les gestionnaires des magasins décentralisés, issus du village et peu instruits, tendent à s'appuyer sur les normes et méthodes ayant cours en milieu rural, ce qui peut conduire à certaines insuffisances. Face à cette situation, la plupart des OP faitières ont défini leurs propres normes et modes de contrôle, en s'appuyant sur les recommandations d'acteurs reconnus tels que le Programme Alimentaire Mondial (PAM).

La question du contrôle de la qualité des produits stockés est traitée en détail au chapitre 5B.



VOIR CHAPITRE 5B

I – Ventes aux consommateurs : par quelles quantités vendre ?

Vendre en petites quantités permet à la population la plus pauvre d'accéder aux aliments stockés par l'OP, mais cela nécessite davantage de capacité comptable au sein du comité de gestion. Souvent, dans les zones déficitaires, les femmes sont chargées des achats en petites quantités (au kilogramme), tandis que les hommes font les achats par sac. Pour cette raison, les ventes en petites quantités facilitent l'accès des femmes aux vivres.

Chez Viim Baore, bien qu'il soit toujours possible de faire des achats en quantités plus importantes (sacs), les GSA privilégient la vente au détail, afin de répondre aux besoins quotidiens des familles. Proches des populations, les GSA vendent selon les unités de mesure locales : louche, demi-tine, tine et yoruba.

La Fédération d'associations féminines de Kayes vend par kilo, par demi-sac ou par sac de 100 kg.

À la Fédération des Banques de céréales de Fallou, les denrées sont généralement vendues par sac de 100 kg ou par demi-sac (50 kg).

Tableau n°5 – Modalités de vente dans différentes OP d'approvisionnement groupé	
OP	Modalités de vente
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	> Vente à la louche, demi-tine, tine et yoruba (unités de mesure locales)
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	> Vente au par demi-sac ou par sac de 100 kg
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	> Vente au kilo, par demi-sac ou par sac de 100 kg

J – Quand vendre : toute l'année ou uniquement en période de soudure ? Quel horaire d'ouverture pour les magasins ?

La question de la période et des horaires d'ouverture est intimement liée à celle de la diversification et du niveau de détail. En effet, l'OP qui s'est donnée pour mission d'offrir un nombre limité de produits (céréales) à emporter par grandes quantités (vente par sac) peut se permettre d'ouvrir pendant une période limitée de l'année, suivant un horaire réduit. Par contre, l'OP qui s'est donnée pour mission de répondre aux besoins quotidiens des familles pauvres, à travers le choix de la diversification des produits et de la vente par petites quantités, est tenue d'ouvrir si possible toute l'année, avec un horaire large. Cependant, l'OP devra tenir compte également de la disponibilité du gestionnaire et des coûts liés à sa présence. Quelques exemples des OP de la sous-région :

- – dans le cas de Viim Baore, les GSA sont ouverts toute l'année, les horaires d'ouverture étant décidés par le Comité de Gestion. Généralement, les GSA sont ouverts tous les jours, avec de larges plages horaires, en fonction de la disponibilité du gérant / de la gérante ;
- – dans d'autres fédérations comme la FBC de Fallou, les magasins ouvrent uniquement pendant la période de soudure, généralement durant les 3 derniers mois précédant la récolte (août, septembre, octobre), à raison d'un ou deux jours par semaine. La période et les horaires d'ouverture sont décidés chaque année en assemblée générale de la coopérative (de base) ;
- – à la Fédération des associations féminines de Kayes, les magasins ouvrent 3 fois par semaine.

OP	Périodes et horaires d'ouverture
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	<ul style="list-style-type: none"> > Ouverture toute l'année (tous les jours avec de larges plages horaires) > Décision des horaires d'ouverture par le comité de gestion
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Ouverture pendant la période de soudure (un à deux jours par semaine) > Décision de la période et des horaires d'ouverture en assemblée générale de la coopérative (de base).
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Ouverture des magasins trois fois par semaine

Sur cette question également, il revient à l'OP faïtière de fixer un cadre, cohérent avec la mission de l'organisation, en laissant suffisamment d'autonomie aux magasins décentralisés pour fixer leurs horaires en fonction des besoins des bénéficiaires et de leurs propres capacités.

K – Comment fixer les prix de vente de chaque produit ?

Les organisations d’approvisionnement groupé ont pour objectif de garantir la disponibilité et l’accès à la nourriture. Elles ont habituellement pour ambition de vendre à un prix inférieur à celui du marché. Cela les conduit à rechercher un équilibre, parfois difficile à atteindre, entre le maintien de leur objectif social et leur viabilité financière.

Les prix fixés doivent tenir compte de la nécessité de couvrir tous les coûts du magasin, notamment : le coût d’achat initial des produits ; les pertes liées au stockage et à la perte de qualité ; les frais financiers (intérêts) liés, le cas échéant, aux emprunts de fonds de roulement ; les frais liés à la location et l’entretien des bâtiments ; les frais de personnel (gestionnaire) ; etc. Idéalement, en plus de la couverture de tous ces coûts, le prix de vente doit inclure une marge permettant de couvrir les imprévus et d’augmenter les fonds propres du magasin.

De manière générale, il est préférable de fixer les prix plusieurs fois par an afin de s’adapter aux changements du marché plutôt que de fixer un prix unique pour toute la saison.

À la coopérative Viim Baore, les prix sont fixés au niveau de chaque GSA, en assemblée générale du groupement promoteur du GSA, qui se réunit donc chaque fois qu’une révision des prix semble nécessaire. Les prix sont d’abord fixés au sac puis convertis dans les unités locales.

À la FBC de Fallou, les prix de vente des céréales sont fixés en assemblée générale de la coopérative, et cela pour toute la durée de la saison.

À la Fédération des associations féminines de Kayes, les ventes se font toujours en dessous du prix du marché, généralement 10 FCFA/kg en-dessous de celui pratiqué au marché de Kayes, qui sert de prix de référence pour la fédération. Le stock est ouvert à l’ensemble de la population, mais les membres des associations bénéficient d’un prix légèrement inférieur à celui des non-membres.

Tableau n°7 – Modalités de fixation des prix de vente dans différentes OP d’approvisionnement groupé

OP	Modalités de fixation des prix de vente
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	<ul style="list-style-type: none"> > Fixation du prix en AG du groupement promoteur du GSA > Réunion chaque fois qu’une révision des prix est nécessaire > Fixation du prix au sac, puis conversion en unités locales
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Fixation du prix en AG de la coopérative pour toute la saison
Magasins (Fédération des associations féminines de Kayes-Mali)	<ul style="list-style-type: none"> > Vente 10 FCFA/Kg en dessous du prix de référence (prix pratiqué au marché de Kayes)

L – Autoriser ou non la vente à crédit ?

Décider si les céréales sont vendues au comptant ou à crédit est une décision difficile à prendre. C'est un équilibre à trouver entre, d'un côté, faciliter les conditions de vie des populations les plus vulnérables et, de l'autre, garantir la durabilité économique des magasins, dont l'un des plus gros problèmes est précisément le non-paiement des crédits. Comme l'indiquent les expériences ci-dessous, le choix de vendre à crédit ou au comptant se rapporte à différents éléments tels que l'historique de l'OP, ses objectifs etc.

Viim Baore, depuis le début du programme de la relance en 2002, a pour consigne de ne vendre qu'au comptant, s'abstenant d'accorder tout crédit à ses clients. En effet, dans les années 1980 et 1990, nombre de banques de céréales ont perdu leur fonds de roulement du fait de l'accumulation de crédits jamais remboursés. Cet engagement figure dans la « charte des GSA » que les unions promotrices de GSA ont signée et qui leur ouvre l'accès aux services d'appui de la coopérative. Sur le terrain, on ne peut sans doute pas affirmer que la vente à crédit ait totalement disparu mais il est clair que la pratique est beaucoup moins répandue qu'à l'époque des banques de céréales. En outre, le fait que beaucoup de GSA fonctionnent en grande partie avec des fonds prêtés par la coopérative permet aux gestionnaires d'échapper à la pression sociale : chacun, au sein de la communauté, sait que le GSA doit restituer son fonds de roulement à la coopérative en fin de campagne pour pouvoir continuer à fonctionner l'année suivante et ne peut dès lors se permettre d'octroyer des crédits à ses propres clients.



VOIR CHAPITRE 3A SUR LES
INSTRUMENTS DE FINANCEMENT

Mooriben octroie les céréales à crédit pendant la soudure (appelé « crédit de campagne »), avec l'objectif d'augmenter la disponibilité des céréales au moment des travaux agricoles. En effet, à cette période, si les réserves du grenier familial sont épuisées, les paysans doivent dédier un jour sur trois au travail salarié, pratique qui réduit les rendements des exploitations agricoles. Cependant, en cas de mauvaise campagne, le taux de non-remboursement des crédits peut atteindre 35%, mettant en péril la viabilité de beaucoup de magasins.

À la FBC de Fallou, la vente à crédit est tolérée, mais les prêts doivent être remboursés avant la fin de la campagne de commercialisation, afin de permettre à la coopérative de base (banque de céréales) de régler sa dette envers la fédération. En effet, c'est la fédération qui s'occupe des achats (de manière centralisée) et vend à crédit aux coopératives de base les quantités convenues. Les coopératives de base règlent la fédération une fois qu'elles ont tout vendu aux populations.

Les GFS de Mata Masu Dubara, accordent un crédit en nature pendant la soudure avec un intérêt de 20% (à rembourser également en nature). Cela a permis de recapitaliser les banques de 72%, ce qui n'est pas une mauvaise performance compte tenu du public visé. Néanmoins, la question de viabilité à long terme du système en cas de retrait de l'aide extérieure demeure.

Tableau n°8 – Choix des modalités de vente (crédit ou comptant) dans différentes OP d'approvisionnement groupé

OP	Choix des modalités de vente
Greniers de sécurité alimentaire (Viim Baore-Burkina)	Vente au comptant
Banque de céréales (Fédération des Banques de céréales de Fallou-Mali)	Vente à crédit tolérée mais remboursement avant la fin de la campagne de commercialisation
Banques de céréales (Mooriben)	Vente à crédit (mais risque élevé de non remboursement en cas de mauvaise campagne)
Greniers féminins de soudure (Mata Masu Dubara (GFS/MMD) – Niger)	Crédit en nature pendant la soudure avec un taux d'intérêt de 20% (remboursement en nature)

D'une manière générale, la vente à crédit est le plus souvent à déconseiller, en particulier dans les systèmes ouverts à toute la population plutôt qu'aux seuls membres. À court terme, les crédits mobilisent une partie du fonds de roulement, que le magasin ne peut plus utiliser pour exercer sa fonction d'achat et de vente de denrées. Par exemple, la vente à crédit peut empêcher un magasin de pratiquer une rotation supplémentaire. À plus long terme, l'expérience montre que les crédits impayés tendent à s'accumuler, conduisant à l'arrêt total des activités du magasin. La vente par très petites quantités est une alternative possible à la vente à crédit pour les OP soucieuses de servir les populations pauvres (voir section N).

M – Que faire en cas de mauvaise qualité constatée à la vente ?

Malgré les précautions prises à la réception des produits et durant leur stockage, il peut arriver que des bénéficiaires se plaignent d'avaries constatées par exemple sur une partie du sac acheté.

Pour éviter de telles situations, il est recommandé d'effectuer encore des vérifications à l'aide des échantillons prélevés dans les sacs au moment de la remise du sac au bénéficiaire. Différents outils (notamment de fabrication artisanale) sont utilisés pour le prélèvement.

Si, dans les jours qui suivent la transaction, l'on constate un problème de qualité dont la responsabilité est imputable au magasin, le sac concerné doit être remboursé ou remplacé.

N – Quelle prise en compte des cas sociaux ?

Conformément à leur mission, les magasins des OP d'approvisionnement groupé s'adressent aux populations rurales à faibles revenus mais capables d'acheter les céréales et autres produits alimentaires de base dont ils ont besoin en complément de leur propre production. Cependant, en tant qu'institutions importantes au niveau local, les magasins ne peuvent échapper aux sollicitations de personnes indigentes ou pour contribuer à des mariages, funérailles, etc. Face à cette situation, la plupart des GSA de Viim Baore mettent un ou deux sacs de côté en vue de satisfaire à ces formes de sollicitation. Chez Mooriben, certaines banques de céréales ont mis en place un mécanisme de solidarité appelé stock secours[•].



VOIR DÉTAILS
DANS LE CHAPITRE 8

Tous ces systèmes sont à encourager tant qu'ils ne concernent qu'une part marginale de l'activité des magasins, de sorte que leurs coûts peuvent être couverts par les marges dégagées sur l'activité de base.

Par contre, sans aide de l'État ou d'agences humanitaires, les magasins sont incapables de répondre aux besoins des populations qui, suite à une crise, ne se trouveraient plus capables d'acheter les vivres dont elles ont besoin aux prix du marché. Dans de telles situations, une concertation entre les magasins et les programmes sociaux est nécessaire pour organiser une réponse appropriée aux besoins de ces populations sans mettre en difficulté les magasins[•].



VOIR CHAPITRE 8

O – Que faire en cas de retournement des prix* ?



VOIR GLOSSAIRE

Comme mentionné plus haut, le « modèle d'affaires » des systèmes d'approvisionnement groupé repose, au moins en partie, sur l'augmentation des prix habituellement observée entre la période post-récolte et les mois qui précèdent la récolte suivante. Cependant, certaines années, il arrive que les prix des céréales évoluent à l'inverse. Par exemple, le prix des céréales peut être élevé en post-récolte suite à une mauvaise campagne agricole, puis diminuer à l'approche de la récolte suivante si celle-ci s'annonce abondante. Dans cette situation, la banque de céréales est confrontée à un dilemme : vendre à perte ou, se détournant de sa mission, conserver les stocks jusqu'au moment où les prix finiraient par remonter.

Pour se prémunir des conséquences de telles situations, la banque de céréales peut faire en sorte de dégager des marges suffisantes lors des années favorables, pour compenser les pertes des années défavorables[•].



VOIR CHAPITRE 7
« GESTION DES RISQUES »

La diversification de l'offre de produits constitue une autre stratégie possible. En effet, les marges dégagées sur les ventes de produits dont les prix restent stables ou évoluent selon d'autres cycles peuvent compenser les pertes essuyées sur les céréales en cas de retournement de prix.

Dans une certaine mesure, la pratique de rotations multiples peut aussi constituer une réponse, puisque cette stratégie repose surtout sur la capacité du magasin à s'approvisionner à bas prix plutôt que sur l'exploitation du différentiel saisonnier.

P – Points-clés à retenir

→ Il revient à l'OP faîtière de définir, de manière participative, les grandes orientations de la mission de son système d'approvisionnement groupé, en répondant notamment aux questions suivantes: accès réservé aux membres ou ouvert à toute la population; service limité à quelques produits (céréales) ou forte diversification; vente par grandes quantités (sacs) ou au petit détail, etc.



→ Opter pour une forte diversification et la vente en petites quantités permet de mieux servir les populations pauvres mais demande un calendrier et des horaires d'ouverture plus larges et de plus grandes capacités de gestion.



→ L'organisation d'achats groupés au niveau d'une ou quelques communes permet d'obtenir les meilleurs prix mais demande un appui de la part des unions et de la fédération, qui doivent disposer de bonnes capacités.



→ Il revient également à l'OP faîtière de mettre en place les services d'appui pour sécuriser les achats des magasins par une contractualisation appropriée.



→ La pratique de rotations multiples est à recommander lorsque le fonds de roulement ou l'espace de stockage est limitant; à condition toutefois de bien maîtriser la gestion des achats et des ventes.



→ Compte tenu des risques importants d'impayé, la vente à crédit est généralement déconseillée, surtout pour les OP qui s'adressent à toute la population plutôt qu'aux membres uniquement.



Q – Pour aller plus loin

Bélémviré, A., Gómez, I., Pons Cortès, G., (2015). *Impacts des interventions d'OXFAM sur les capacités organisationnelles des unions du réseau Mooriben et sur les conditions de vie des communautés*, 41 pages. http://www.mooriben-niger.org/IMG/pdf/impacts_des_stocks_strategiques_sur_la_securite_alimentaire.pdf

Bennegouch, N., (2010). *Mooriben: l'expérience d'un système de services intégrés au bénéfice des paysans nigériens*. https://www.gret.org/wp-content/uploads/ETli41_integral.pdf

Blein, R., Bureau Issala. *Les stocks de proximité: enjeux, opportunités et limites: Le cas des pays du Sahel*. 7 pages.

Broutin, C., Hermelin, B., Levard, L., (2014). *Comment améliorer l'accès au marché pour les exploitations familiales*. Gret. 71 https://www.gret.org/wp-content/uploads/ETli41_integral.pdf.

Ekade Roumanatou Saky, (2017). *Au Niger, les greniers féminins de soudure contribuent à la sécurité alimentaire*. In: Capitalisation des expériences: nouvelles approches d'intervention pour la sécurité alimentaire. CTA-FIDA. https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/101171/Exp_Cap09_Ekade.pdf

GRAD Consulting GROUP/ARAA (CEDEAO), (2018). *Étude de Capitalisation des bonnes pratiques de gestion des stocks de sécurité alimentaire et élaboration du code de bonne conduite*. 97 pages.

Gross, J., Mees, M., SOS-Faim, (2016). *Les Greniers de Sécurité Alimentaire au Burkina Faso: un impact confirmé*. <https://www.sosfaim.be/wp-content/uploads/2016/03/SOS-16-etude-impact3.pdf>

Hub Rural, (2012). *Note méthodologique: Task Force « Instrument d'appui au stockage et commercialisation par les organisations paysannes »*. 10 pages. http://www.hubrural.org/IMG/docs/2_Note_appui_stockage_commercialisation.pdf

Inter-Réseaux Développement Rural et Hub Rural (2012). *Stocks et réserves alimentaires*. 16 pages. Bulletin N°189 de Février 2012. <http://www.inter-reseaux.org/publications/bulletins-thematiques/article/bulletin-de-veille-no189-special>

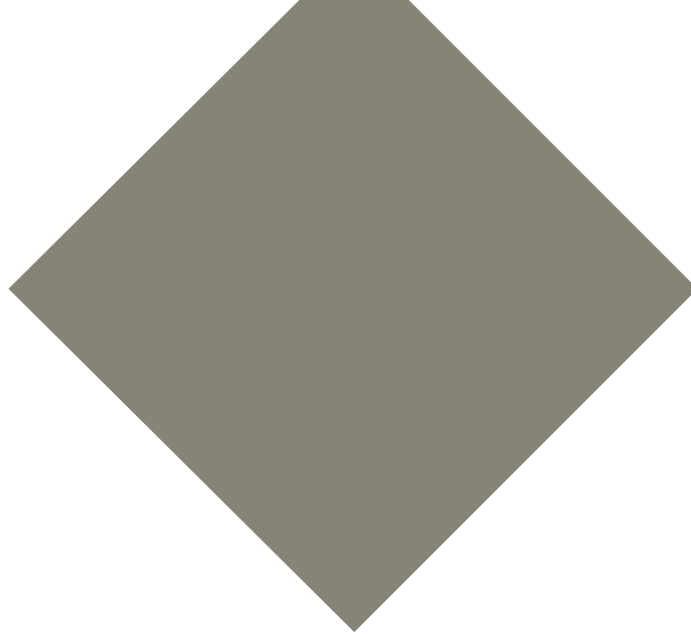
Inter-Réseaux Développement Rural & CTA, (2008). *Les Systèmes d'Information de Marché (SIM): Des dispositifs efficaces pour une meilleure transparence des marchés*. 11 pages. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_SIM.pdf

Jenn-Treyer, O., Blein, R. & Touré, O., (2015). *Les stocks de proximité en céréales et aliments du bétail: entre gestion des crises et régulation des marchés*. Inter-Réseaux Développement Rural et Copération Suisse, 83 pages. <http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/capi-stocks-proximite-vf.pdf>

Pons Cortès, G. & Gómez Carrasco, I, (2013). *Première Ligne de Défense. Évaluation du potentiel des stocks de proximité dans le Sahel*. OXFAM. 51 pages. <https://go.aws/2x56yb1>

SOS Faim & OXFAM, (2016). *Dynamique paysanne 39-40 Stocks de proximité en Afrique de l'Ouest: les Organisations paysannes en première ligne*. 16 pages. <https://www.sos-faim.lu/wp-content/uploads/2016/05/SOS-16-DP39-40-FR-num.pdf>

Vandercam, F., Pons Cortès, G., Mees, M., Blein, R. & Brismé, C., (2016). *Assurer la viabilité et promouvoir le développement des systèmes de stockage alimentaire de proximité en Afrique de l'Ouest*, 48 pages. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/atelier_stocks_proximite_fev_2016_vf.pdf



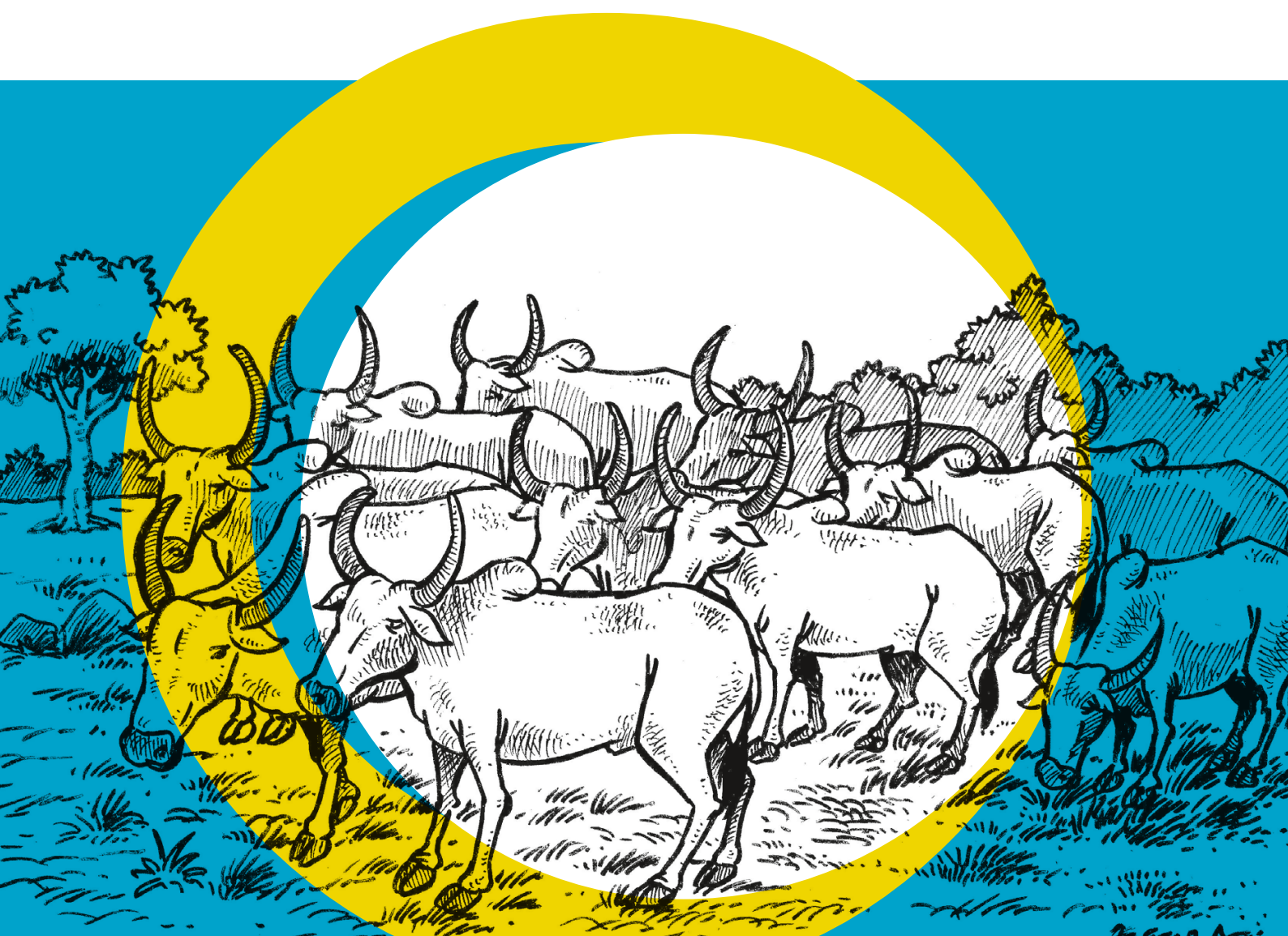
Annexes
chapitre 4A



<https://bit.ly/31y4NzY>

CHAPITRE 4B

Gestion des achats
et des ventes dans les
banques d'aliments bétail



Sommaire

131 **A – Introduction**

133 **B – Gestion des approvisionnements des BAB**

133 **B.1 Comment une BAB peut-elle évaluer les besoins en aliments bétail ?**

133 Les différentes approches utilisables par les BAB pour estimer les besoins

134 Importance du ciblage dans l'estimation des besoins

135 **B.2 Acheter localement ou à grande distance ?**

136 **B.3 Auprès de qui s'approvisionner en aliments bétail ?**

136 **B.4 Quelles sont les étapes de l'approvisionnement en aliments bétail ?**

136 **B.5 Quelles sont les procédures d'approvisionnement ?**

138 **B.6 Comment bien gérer une commande d'aliments bétail ?**

139 **B.7 Précautions et démarches à la réception des produits**

140 **B.8 Transport et dispositions spécifiques**

141 **C – Opérations de cession des aliments bétail par une BAB**

141 **C.1 Comment définir les modalités de cession ?**

141 Comment déterminer le prix de cession* des AB ?

143 À quelle date ouvrir le stock ?

143 Vente comptant ou à crédit ?

144 Vente par sac ou au détail ?

144 **C.2 Comment assurer l'accès des éleveurs aux BAB ?**

145 Faut-il ouvrir la BAB aux éleveurs non membres de l'organisation ?

146 Un seuil plafond pour assurer un accès équitable au stock d'AB

146 **C.3 Comment cibler les bénéficiaires d'une vente d'AB à prix subventionné ?**

148 **C.4 Comment prendre en compte les pasteurs transhumants ?**

148 **C.5 Les stocks mobiles d'aliments bétail**

149 **D – Viabilité économique et sociale des banques d'aliments bétail**

150 **E – Place et rôle des femmes et des jeunes**

151 **F – Points-clés à retenir**

152 **G – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Ce chapitre est destiné aux responsables (élus et techniciens) des unions et fédérations d'organisations d'éleveurs qui mettent en place des banques d'aliments bétail (BAB) à l'échelle locale. Il traite des opérations d'achat et vente des aliments bétail, en considérant la nécessité de répondre aux besoins des différents types d'éleveurs. Il se base sur les principales expériences documentées dans la zone sahélienne de la région Afrique de l'Ouest (voir les références bibliographiques dans la section « pour aller plus loin »).



VOIR GLOSSAIRE

Comment définir les aliments bétail*?

Les ruminants (bovins, ovins, caprins et camélins) élevés en Afrique de l'Ouest sont nourris par une grande diversité de produits. On peut regrouper ceux-ci en quatre grandes catégories :

- – **les ressources fourragères** (herbes des pâturages et feuilles ou fruits des essences associées sur les parcours), qui constituent la principale ressource pour les éleveurs du Sahel ;
- – **les résidus de culture** (chaumes des céréales et des légumineuses) qui sont soit laissés dans les parcelles après les récoltes, soit récoltés et stockés ;
- – **les sous-produits agro-industriels*** (SPAI) : graines et tourteaux de coton, tourteaux d'arachide, de palme et de palmiste, sons de blé et de riz, drèches de brasserie, mélasse issue de la canne à sucre, etc., qui suscitent un intérêt croissant de la part des éleveurs ;
- – **les concentrés**, qui sont relativement peu utilisés.



VOIR GLOSSAIRE

Ce sont ces deux dernières catégories (SPAI et concentrés) que l'on désigne ici comme aliments bétail (AB).

Quelle est la place des aliments bétail dans les systèmes d'élevage ?

Les AB sont essentiellement utilisés en saison sèche à partir d'avril, étant donné leur cherté et souvent leur rareté, comme suppléments des pâturages. Leur usage est plus ou moins intense et prolongé selon les conditions de l'année, les pratiques d'élevage et les moyens de l'éleveur. Les AB jouent des rôles divers en fonction des types d'élevage et des périodes considérées :

- – **pour les éleveurs agro-pastoraux moins mobiles** ou pratiquant une transhumance de faible ampleur, accéder aux AB permet de maintenir le poids des animaux pendant la saison sèche, de maintenir et d'intensifier la production des troupeaux laitiers, d'assurer la finition des animaux destinés à la boucherie ou encore d'améliorer l'état d'embonpoint des mâles vendus pour la traction animale ;
- – **pour les pasteurs pratiquant des transhumances de plus grande ampleur** et en période de crise (sécheresse et déficit fourrager exceptionnel ou insécurité interdisant l'accès aux parcours), l'accès aux AB permet de sécuriser un noyau d'animaux reproducteurs afin de faciliter la reconstitution du troupeau après la crise.

Dans les deux cas, l'apport d'AB constitue un élément, parmi d'autres, des stratégies des éleveurs pour assurer la reproduction de leurs troupeaux. La mobilité et la vente d'animaux pour assurer un équilibre par rapport aux ressources disponibles constituent d'autres éléments primordiaux de ces stratégies.

À l'échelle d'un territoire ou d'un pays, l'accès aux AB est considéré, par les décideurs publics, comme l'une des pistes à encourager pour développer les formes intensives d'élevage, notamment à proximité des centres urbains. L'accès aux AB est également considéré comme un moyen de limiter partiellement, notamment en cas de période de déficit fourrager, les mouvements de grande ampleur des troupeaux ; cela concerne en

particulier les mouvements transfrontaliers, qui sont de plus en plus difficiles pour les éleveurs du fait de l'insécurité croissante, des politiques restrictives des pays d'accueil et de la fermeture des parcours traditionnels sous l'effet de l'extension des zones de culture.

Quelles sont les difficultés d'accès des éleveurs aux aliments bétail ?

Au Sahel, l'accès des éleveurs aux AB est rendu difficile par :

- une faible offre sur le marché des AB (au regard des besoins exprimés par les éleveurs) en période de soudure et plus fortement en cas de crise fourragère ; cette faiblesse de l'offre se traduit par de fréquentes ruptures de stock ;
- le caractère aléatoire de l'offre et de la demande ; en effet, l'offre d'AB est très dépendante de la conjoncture dans d'autres filières (coton, céréales) et d'autres zones de l'Afrique de l'Ouest ; quant à la demande, elle est très variable au cours d'une année, mais également d'une année sur l'autre et d'un territoire à l'autre en fonction de la disponibilité des ressources fourragères et de la mobilité des troupeaux ;
- les grandes distances qui séparent les zones de production d'AB (zones humides) des zones de consommation (zones sahéliennes), sauf pour les tourteaux de coton et le son de riz ;
- le nombre réduit de fournisseurs d'AB qui contrôlent le marché, ce qui aboutit notamment à la spéculation et à l'augmentation très forte des prix en cas de crise fourragère ;
- l'absence généralisée d'assurance quant à la qualité des AB mis sur le marché, avec notamment le risque de présence d'aflatoxines* en cas de mauvaises conditions de conservation ;
- la concurrence entre la demande régionale et l'exportation, principalement vers les marchés européens, notamment pour les tourteaux d'oléagineux.



VOIR GLOSSAIRE

Qu'appelle-t-on « banque d'aliments bétail » ?

Une banque d'aliments bétail* est une organisation communautaire de base qui achète, stocke et revend les aliments destinés à nourrir les animaux. Généralement, elle est créée afin de permettre au plus grand nombre d'éleveurs d'accéder aux AB en période de soudure et à des prix accessibles. Les denrées gérées par les BAB sont essentiellement destinées aux bovins et aux petits ruminants.



VOIR GLOSSAIRE

Les BAB destinées aux éleveurs (et aux agriculteurs) pratiquant l'embouche et aux éleveurs laitiers fonctionnent tout au long de l'année. De plus en plus, les laiteries installent des BAB basées sur le troc « lait-AB » afin de maintenir les éleveurs à proximité et disposer ainsi d'un approvisionnement stable. À côté de ces BAB permanentes, il existe des BAB saisonnières destinées à assurer un relais alimentaire, en période de soudure, pour les troupeaux dans les zones pastorales.

Les BAB ne constituent qu'un des dispositifs de distribution des AB. Les commerçants disposant de suffisamment de trésorerie jouent également ce rôle ; cependant, en cas de crise pastorale, les éleveurs feront face à une augmentation forte des prix des AB vendus par les commerçants. Lorsqu'une crise pastorale survient, des acteurs humanitaires procèdent parfois à des distributions gratuites d'AB. Si ce type de réponse aux crises peut s'avérer utile ponctuellement, il ne s'inscrit pas dans la durée.

Localisées uniquement dans les zones pastorales au début de leur développement, les BAB sont maintenant présentes aussi dans les zones agricoles aux côtés des banques de céréales. Certaines problématiques de gestion des BAB sont similaires à celles des banques de céréales, en particulier la tension entre les objectifs économiques et les objectifs dans les opérations de vente (ou cession) aux membres. D'autres problématiques sont spécifiques, comme celle de la prise en compte de la mobilité des troupeaux dans la prévision des besoins et l'accès des différents types d'éleveurs aux AB.

B – Gestion des approvisionnements des BAB

 VOIR GLOSSAIRE

La question de la gestion des approvisionnements correspond en premier lieu aux approvisionnements en situation ordinaire, c'est-à-dire la constitution de stocks après la récolte en vue de la période de soudure pastorale* (mars-juin). Durant cette période, les pâturages deviennent improductifs et leur valeur nutritive est très faible, en raison de la lignification des fourrages herbacés. Cette question comprend aussi les approvisionnements en situation d'urgence, lorsque la gravité de la pénurie fourragère et le manque d'AB justifient une intervention pour sauver le noyau reproductif du cheptel.

B.1 Comment une BAB peut-elle évaluer les besoins en aliments bétail ?

L'évaluation des besoins est effectuée par différents acteurs à différentes échelles. D'une part, il y a l'évaluation globale de la campagne agricole et pastorale par les services officiels, qui permet aux organisations étatiques et aux autres acteurs humanitaires de quantifier le volume de l'assistance en AB nécessaire pour faire face à une soudure ordinaire ou à une situation d'urgence. Cette évaluation de la situation générale est complétée par les dispositifs mis en place par chaque organisation d'éleveurs pour déterminer la quantité d'AB nécessaire dans sa zone d'intervention.

LES DIFFÉRENTES APPROCHES UTILISABLES PAR LES BAB POUR ESTIMER LES BESOINS

L'évaluation des besoins en aliments bétail par les BAB est très complexe à réaliser.

Chaque ménage pastoral connaît ses besoins en fonction des catégories d'animaux qu'il élève (jeunes animaux, génisses, vaches allaitantes, vieilles vaches, animaux d'embouche, animaux de trait ou d'exhaure, etc.), des objectifs poursuivis et des pratiques de complémentation de l'alimentation des animaux. C'est chaque éleveur qui détermine combien il/elle peut/veut investir dans son troupeau.

Les principaux facteurs qui influencent le niveau des besoins en AB sont les suivants :

- – l'effectif du cheptel et sa composition ;
- – l'importance du déficit fourrager ;
- – le caractère tardif ou non de l'installation de l'hivernage (saison des pluies) ;
- – la dynamique de croissance des troupeaux (qui est difficile à connaître, faute de recensements réguliers et d'un dispositif de suivi du cheptel).

Dans l'idéal, il faudrait que chaque BAB soit capable de définir ses besoins à partir de ceux de chaque membre. Dans la pratique, beaucoup de BAB se basent sur la demande en AB des années précédentes et elles ajustent leurs estimations en considérant les critères suivants :

- – la transformation des systèmes d'élevage et l'évolution des pratiques de conduite du troupeau par les éleveurs ;
- – les conséquences de la dégradation de la situation sécuritaire dans les zones pastorales et agropastorales ;
- – les prix des produits animaux (viandes et lait) qui, pour l'essentiel, déterminent la rentabilité de l'utilisation des aliments bétail ;
- – les quantités d'AB restant en stock dans la BAB.

L'estimation des besoins porte sur le type et la quantité d'aliments à acheter. Pour consolider la fiabilité de cette opération, qui est complexe, les organisations d'éleveurs s'appuient sur les organisations à la base et sur d'autres dispositifs comme la veille pastorale du RBM.

Le Conseil Régional des Unions du Sahel (CRUS) utilise deux approches pour réaliser l'évaluation des besoins :

- > l'expression des besoins par les organisations de base. Chacune d'elles remplit une fiche qui précise ses besoins en aliments de bétail, les ressources financières disponibles et les besoins de mobilisation complémentaires. Cette fiche est transmise au niveau central. Cette étape se déroule pendant les mois d'octobre et de novembre. Elle est suivie de la vérification et la confirmation des informations transmises par téléphone;
- > le système de veille, interne à l'OP, qui analyse la tendance de la campagne et les éléments d'alerte et permet de disposer d'une bonne évaluation de la disponibilité en fourrage.

La synthèse des informations issues de ces deux approches permet de définir les volumes d'aliments nécessaires pour la prochaine campagne. Cette estimation est soumise à l'appréciation des membres lors de l'atelier de bilan de campagne qui se tient généralement en décembre ou janvier. L'expression globale des besoins est arrêtée à l'issue de l'atelier avec 30 % du volume total réservés aux transhumants.

Une fois les besoins estimés, la disponibilité financière et les capacités de stockage des magasins peuvent parfois apparaître comme des facteurs limitants. En cas d'insuffisance de ressources financières, l'organisation peut rechercher un financement complémentaire à travers des prêts ou subventions. Dans le cas où c'est la capacité du magasin qui fait défaut, le comité de gestion doit nécessairement chercher un local supplémentaire avant d'effectuer les achats. Le recours à la rotation (c'est-à-dire, la succession de plusieurs opérations de vente et achat au cours d'une même campagne) est une stratégie développée par les OP pour faire face à ces deux contraintes. L'OP fragmente alors les commandes d'AB dans le temps tout en veillant à l'évolution des prix et de la situation pastorale[•].

IMPORTANCE DU CIBLAGE DANS L'ESTIMATION DES BESOINS

Le ciblage^{*} est un processus qui permet d'identifier et de sélectionner, sur la base de critères bien définis, les bénéficiaires de l'aliment de bétail. Il s'agit de s'assurer que la mise en vente de l'aliment de bétail sera bien affectée à des personnes, ménages, ou groupes selon des critères bien définis et en lien avec les objectifs de la BAB. Les BAB ne pouvant pas couvrir tous les besoins de leurs zones d'intervention, elles donnent en général la priorité aux éleveurs les plus vulnérables, les plus riches pouvant s'approvisionner avec leurs propres moyens.

Le ciblage intervient au moment de la détermination des besoins et de la mobilisation des ressources pour les couvrir et, à nouveau, au moment des opérations de vente pendant les périodes de déficit fourrager ou de crise (voir infra).

ENCADRÉ N°1 Estimation des besoins en aliments du bétail par le CRUS (Burkina Faso)



VOIR AUSSI LE CHAPITRE 4A



VOIR GLOSSAIRE

Les méthodes de ciblage couramment utilisées sont en général conçues pour des populations sédentaires (données disponibles, interlocuteurs stables, regroupement géographique). Le constat, relayé notamment par le Réseau Billital Maroobé (RBM), est que ces démarches laissent à l'écart – souvent involontairement – les communautés de pasteurs. La mobilité et l'isolement de cette catégorie d'éleveurs sont souvent les causes de cette situation.

La prise en compte des transhumants dans l'estimation des besoins reste alors un exercice difficile à réaliser du fait des multiples changements (variabilité des populations de transhumants et modification des parcours) qui interviennent dans la gestion des troupeaux d'une année à une autre. Pour faire face à cette incertitude, des organisations ont développé des approches allant de la fixation d'un quota aux sondages par la téléphonie mobile[•]. De son côté, l'Association pour la Promotion de l'Élevage au Sahel et en Savane (APESS) s'appuie sur le bilan simplifié^{*} pour alimenter le ciblage des ménages vulnérables[•].



VOIR LES EXPÉRIENCES DE CRUS ET DE TASSAGHT DANS LE CHAPITRE 6 « GESTION DE L'INFORMATION »



VOIR GLOSSAIRE



CETTE EXPÉRIENCE EST PRÉSENTÉE DANS L'ENCADRÉ N°3 DU CHAPITRE 8 « RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION/ GESTION DES CRISES ALIMENTAIRES »

B.2 Acheter localement ou à grande distance ?

Les stocks d'aliments bétail sont achetés par les organisations d'éleveurs à partir de leurs fonds propres, d'un emprunt ou d'une subvention. Souvent, les organisations combinent ces trois modalités. Une fois que les ressources financières sont disponibles, les organisations doivent décider d'acheter localement ou auprès de fournisseurs situés à grande distance, sur le territoire national ou dans un pays voisin. Plusieurs critères déterminent ce choix, notamment les quantités disponibles, la qualité des aliments proposés, les prix et les frais afférents à chacune des options.

L'achat local correspond à un achat direct à l'usine (avec réservation préalable ou non) ou à un achat auprès de fournisseurs et/ou commerçants. En période de crise, si l'achat local porte sur des volumes très importants, il pourrait avoir un effet négatif sur le marché local et limiter l'accès de la population au produit acheté. Cependant, l'achat local contribue à dynamiser l'économie de la zone affectée.

Il est fréquent que la disponibilité locale en aliments bétail soit insuffisante, en qualité et en quantité, au regard des besoins des troupeaux. Dans ce cas, la BAB doit opter pour des achats à grande distance.

Dans le tableau ci-dessous sont présentés les principaux avantages et inconvénients des différents lieux d'approvisionnement.

	Avantages	Inconvénients
Achat local	<ul style="list-style-type: none"> > Livraison rapide > Coût de transport plus bas > Renforcement de l'économie locale 	<ul style="list-style-type: none"> > Peut générer une concurrence entre des organisations pour l'achat d'un produit > Peut engendrer une pénurie sur les marchés locaux et/ou une hausse de prix, du fait de la forte demande
Achat à grande distance	<ul style="list-style-type: none"> > Possibilité d'avoir une meilleure qualité et des quantités importantes > Possibilité de commander des produits spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> > Délais de livraison plus longs > Augmentation des coûts de transport > Ne profite pas à l'économie locale

B.3 Auprès de qui s'approvisionner en aliments bétail ?

Quatre grandes catégories de fournisseurs d'aliments bétail sont identifiées par le Réseau Billital Maroobe (RBM) :

- les industriels qui transforment le coton, l'arachide, le palme, le palmiste, etc. et mettent sur le marché des tourteaux ;
- les industriels de l'alimentation humaine, en particulier ceux de la meunerie (son de blé), de la brasserie (drèches) et de l'industrie sucrière (mélasse). Peuvent être intégrés à cette catégorie les transformateurs de riz dont les sous-produits (sons, brisures) sont utilisés comme aliments des animaux ;
- les fabricants d'aliments bétail qui achètent des produits de base et préparent des formules adaptées à chaque type d'élevage. Ils sont particulièrement orientés vers l'aliment volailles, les compléments pour les vaches laitières et ceux destinés à l'embouche bovine et ovine ;
- les distributeurs positionnés dans les zones de consommation et travaillant le plus souvent sur des volumes réduits, avec une diversité de produits.

À ces opérateurs relativement structurés, il convient d'ajouter les artisans qui fabriquent de la provende à partir de différents résidus et sous-produits disponibles très localement.

B.4 Quelles sont les étapes de l'approvisionnement en aliments bétail ?

Le marché de l'aliment bétail est caractérisé par une forte croissance de la demande et par une offre de sous-produits agroindustriels qui progresse plus lentement et est plus variable. Dans ce contexte, les unités de production et les distributeurs d'aliments bétail n'ont aucune difficulté à écouler leurs produits sur les marchés de la région ; de plus, ils vendent facilement sur les marchés internationaux (surtout le tourteau d'arachide et graines de coton). Il est nécessaire de tenir compte de ces spécificités du marché pour disposer de stocks d'aliments bétail au meilleur rapport qualité/prix, à temps et au bon endroit.

La démarche générale d'approvisionnement comprend :

- la présélection des fournisseurs, à travers la constitution d'un répertoire des fournisseurs potentiels des différents types d'aliments bétail (produits bruts ou aliments composés) ;
- la spécification des produits. Compte tenu de la forte variabilité des caractéristiques des aliments bétail, il importe de déterminer précisément les spécifications nutritives des produits (valeur énergétique et protéique, taux de cellulose) ainsi que les normes de qualité (taux d'humidité, impuretés, aflatoxines, etc.) ;
- la composition des prix. Les demandes et les offres de cotation – quelle que soit la méthode d'acquisition – doivent comprendre : i) le prix de l'aliment bétail par tonne toute taxe comprise (TTC), ii) le coût du transport TTC et iii) les coûts de manutention TTC (chargement sur le site de départ et déchargement sur le site de livraison).

B.5 Quelles sont les procédures d'approvisionnement ?

L'approvisionnement des BAB peut être réalisé selon différentes procédures : l'entente directe (ou gré à gré) avec un fournisseur sans passer par l'étape de mise en concurrence ; la demande de cotation, qui se limite à demander leurs propositions de prix à un petit nombre de fournisseurs ; et, enfin, l'appel d'offres qui peut être ouvert (tout le monde peut soumissionner) ou restreint (l'appel d'offres est envoyé à une liste préétablie de fournisseurs potentiels).

ENCADRÉ N°2
Procédures d'ap-
visionnement:
l'expérience du
réseau Bilital Ma-
roobé (RBM)

À partir de l'expérience de ses membres, le réseau régional d'organisations d'éleveurs RBM a élaboré un manuel de procédures pour l'approvisionnement des BAB.

Ce manuel distingue les trois modalités d'achat présentées ci-dessus, en précisant les conditions d'utilisation de chacune d'elles. Le gré à gré doit être réservé aux situations d'urgence, résultant d'évènements imprévisibles, et doit concerner des marchés d'un montant inférieur à 3 000 000 FCFA. La demande de cotation est appropriée pour l'acquisition de quantités limitées d'aliments bétail; elle doit être adressée à trois fournisseurs au minimum, afin de garantir une mise en compétition. Pour les marchés de grande dimension, l'appel d'offres permet de choisir la meilleure proposition sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats

Le manuel de procédures du RBM précise les seuils, en termes de tailles des marchés, à respecter pour choisir telle ou telle modalité d'achat.

Méthode d'acquisition	Seuil (volume approximatif)
Entente directe ou gré à gré	Moins de 3 millions FCFA (ou 10 tonnes) et situation d'urgence
Cotation	Entre 3 et 10 millions de FCFA (10 à 50 tonnes)
Appel d'offre national	Entre 10 et 100 millions de FCFA (50 à 500 tonnes)
Appel d'offre régional	Plus de 100 millions de FCFA (ou 500 tonnes)

VOIR ANNEXE DU CHAPITRE

Source: Réseau Bilital Maroobé. Manuel de procédure de passation des marchés de fourniture d'aliments du bétail. Septembre 2017.

B.6 Comment bien gérer une commande d'aliments bétail ?

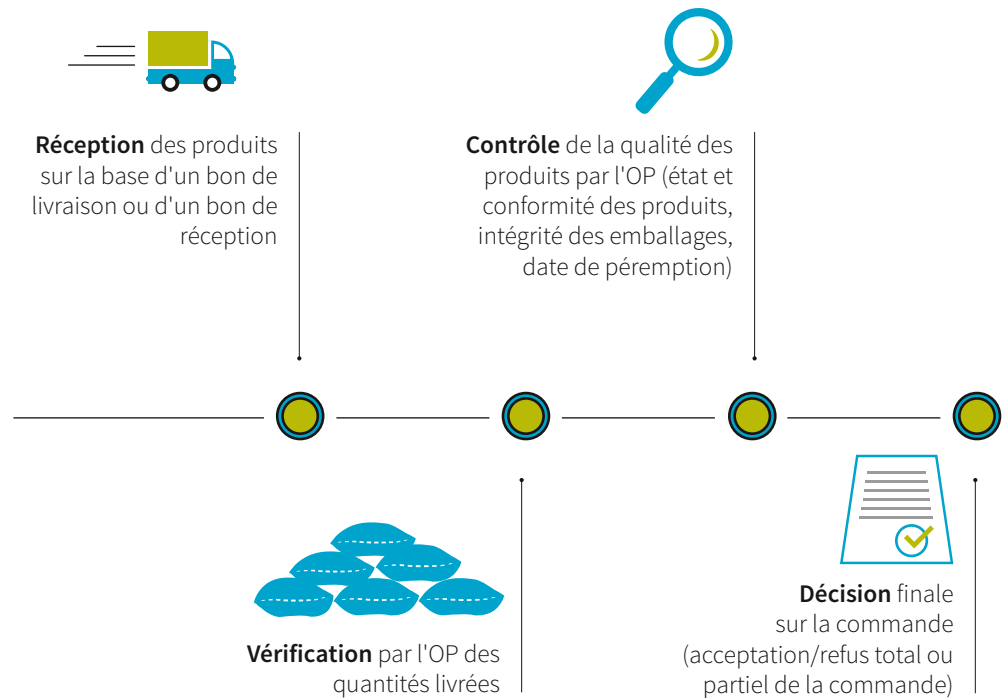
La faiblesse des systèmes de contrôle de qualité et le manque d'homogénéité des lots d'aliments bétail peuvent entraîner des malentendus entre les BAB et leurs fournisseurs et conduire à des ruptures de contrat. Il est nécessaire que les commandes d'aliments bétail soient formulées clairement et avec précision. Un certain nombre de points sont à prendre en considération. Ils sont indiqués dans le tableau ci-après.

ACTIVITÉS	DESCRIPTION
Désignation d'un responsable	Une personne, clairement identifiée, est chargée de faire les commandes
Clarté de la commande	Les bons de commande incluent toutes les caractéristiques des produits demandés
Négociation du meilleur prix	Le meilleur prix est négocié sans compromettre la qualité
Élaboration du contrat	Le contrat précise clairement les modalités de paiement et les dispositions prises pour assurer la disponibilité et la livraison du produit. Il fixe également les pénalités en cas de non-respect des clauses ou de rupture de contrat
Ensachage et identification des sacs d'aliments de bétail	Les sacs doivent être suffisamment résistants. Sur chaque sac, il faudrait faire figurer, si possible, les noms et adresses de l'expéditeur et du destinataire.
Taille, forme et poids	Le contrat doit préciser le poids, la taille et la forme des emballages. Le chargement et le déchargement étant effectué en général à la main, il est recommandé d'utiliser des emballages de 25 kg ou 50 kg maximum.
Fréquence des commandes	Elle dépend des besoins détectés, du volume de distribution, du contrôle des stocks. Cependant, il ne faut pas attendre le dernier moment pour faire les nouvelles commandes. Il faut toujours tenir compte du temps que mettra le nouvel envoi et de l'évolution des prix
Suivi des ordres de commande	Les commandes doivent être numérotées et datées de manière à pouvoir effectuer un suivi individuel. Pour se renseigner sur une commande en cours, il faut mentionner son numéro et sa date.

B.7 Précautions et démarches à la réception des produits

Le contrôle des aliments bétail au moment de leur réception par les organisations d'éleveurs est une étape cruciale. En effet, elle détermine le bon déroulement du stockage proprement dit.

SCHÉMA N°1 Démarches à effectuer lors de la réception des produits



La réception se fait sur la base d'un bon de livraison / bon de réception établi par le fournisseur, qui récapitule toutes les informations relatives au contenu de la livraison. C'est un imprimé unique établi en deux exemplaires, dont seul l'intitulé change. Le premier exemplaire se nomme « bon de livraison » et il est conservé par le transporteur. Le second exemplaire se nomme « bon de réception » et il est conservé par l'OP. L'OP se munit du bon de commande initial et du bon de livraison / bon de réception. Elle vérifie : le respect du délai de livraison ; l'état des produits : poids, calibre, qualité (avec l'appui des services techniques compétents) ; la conformité des produits ; l'intégrité des emballages et, enfin, la date de péremption pour chaque produit.

Une fois ces contrôles effectués, l'OP peut soit :

- – **accepter la livraison si aucune anomalie n'a été constatée.** Dans ce cas, elle valide la livraison par sa signature, remet au fournisseur le bon de livraison signé et conserve le bon de réception signé ;
- – **refuser la livraison dans le cas où de nombreuses et graves anomalies** sont constatées. Dans ce cas, l'OP ne signe pas et le transporteur repart avec la livraison et le bon de livraison non signé ;
- – **accepter partiellement la livraison** dans le cas où quelques anomalies sont constatées. L'OP valide alors la livraison par sa signature et formule des réserves qui constatent les anomalies relevées. Ces réserves doivent ensuite être confirmées le plus rapidement possible par les moyens appropriés. Le traitement de la réclamation portant sur le volume de produits qui contient les anomalies fait l'objet d'entente entre les deux parties. Selon l'ampleur de l'anomalie, le produit peut être renvoyé à l'usine pour traitement ou faire l'objet d'un rabais de prix.

Dans la pratique, on assiste à très peu de contestations parce que les OP ne disposent pas de critères de vérification efficace de la qualité des produits. Les refus interviennent seulement dans le cas où les produits ont subi de fortes altérations. Il est important que les OP puissent se doter des moyens (humains et matériels) permettant un réel contrôle des AB qu'elles achètent, compte tenu des risques élevés de contamination de moisissures ou d'aflatoxines qui peuvent être préjudiciables aux animaux.

B.8 Transport et dispositions spécifiques

Le choix du type de transport dépend d'une série de variables telles que les besoins (urgence, taille et type de chargement...) et les possibilités (transport disponible, destination, conditions d'accès, état des routes...).

Le secteur des transports en général, et le transport routier en particulier, joue un rôle important dans le système d'approvisionnement des BAB. Le transport des produits reste le point faible du dispositif. En effet, les OP ne disposent pas de camions et les fournisseurs n'assurent pas la livraison. Les OP sollicitent donc le service de transporteurs privés. Cette opération est fortement entravée par de nombreux obstacles : l'adaptation ou la vétusté des véhicules, les coûts élevés du transport, les tracasseries routières, les risques liés au conditionnement des produits pendant le transport, les retards dans le transport des produits, l'insécurité...

La responsabilité des transporteurs est engagée vis-à-vis des OP pour acheminer la marchandise dans les délais et sans détérioration. Cependant, les contrats entre les OP et les transporteurs sont souvent peu précis, car basés sur des relations de confiance. Il est donc recommandé de mettre l'accent, dans les contrats, sur les points ci-après :

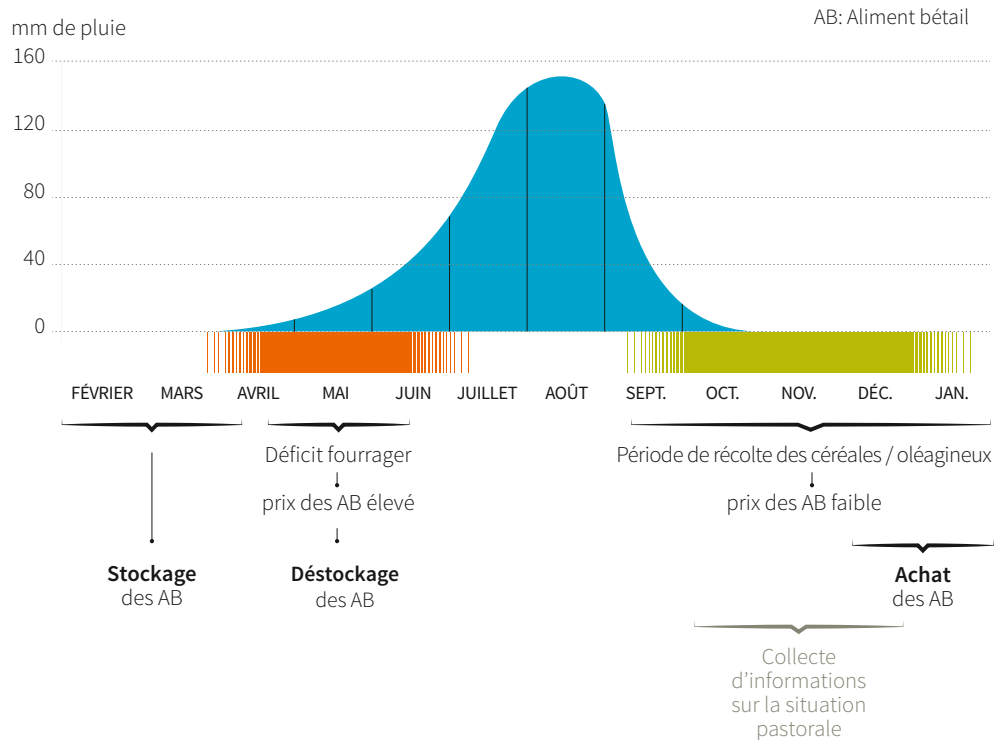
- – **prise d'effet** : la responsabilité du transporteur est engagée à partir du début du chargement ; elle cesse à la fin du déchargement sur le site indiqué dans le contrat.
- – **responsabilité** : en cas de perte ou d'avarie de marchandise survenue entre le chargement et le déchargement, la responsabilité du transporteur sera déterminée conformément à la réglementation du transport.
- – **modalité et limitation du préjudice** : en cas de perte ou d'avarie, la valeur retenue pour dédommager l'OP est la valeur intrinsèque de la marchandise au chargement, sans tenir compte de la marge bénéficiaire, des intérêts, commissions, etc.
- – **délais** : le transporteur s'engage à ce que les marchandises arrivent au lieu de livraison à une date déterminée ; il est responsable des dommages directs ou indirects résultant d'un retard.

En allant vers une gestion plus professionnelle de l'approvisionnement en aliments de bétail, les OP doivent veiller à ce que les responsabilités des parties prenantes soient clairement identifiées dans les contrats. Cela permettra de réduire les risques de conflit en cas de problème.

C – Opérations de cession des aliments bétail par une BAB

La cession consiste à écouler, pendant la période de déficit fourrager de la saison sèche, le stock d'aliments bétail.

SCHÉMA N°2
Opérations de
stockage /
déstockage
d'une banque
d'aliments bétail



De nouveaux approvisionnements (rotations) peuvent être réalisés au cours de la saison en fonction des besoins et des disponibilités.

C.1 Comment définir les modalités de cession ?

Avant de démarrer les opérations de cession d'une BAB, les membres des comités de gestion doivent faire plusieurs choix. Le plus important est la détermination du prix auquel seront cédés les AB stockés avant la période de déficit fourrager. Viennent ensuite les questions sur les modalités de cession (possibilité ou non de vendre à crédit), la cession du stock en gros ou en détail ou encore le plafonnement des quantités accessibles par éleveur.



VOIR GLOSSAIRE

COMMENT DÉTERMINER LE PRIX DE CESSION* DES AB ?

Pour déterminer ce prix, deux logiques sont en présence. La première vise à contenir la spéculation et garantir l'accès des AB au plus grand nombre d'éleveurs, ce qui suppose de proposer des prix modérés. La seconde se préoccupe de la reconstitution du stock d'une année sur l'autre ou au cours d'une saison (rotation), ce qui suppose de vendre les AB à un prix suffisant.

L'approche généralement adoptée est de déterminer le coût de revient des AB et d'appliquer une marge qui permette de faire face aux frais de fonctionnement tout en restant inférieur aux prix du marché. Pour déterminer le coût de revient des AB au niveau d'une BAB, les charges, autres que le coût d'achat des AB, à prendre en compte sont les suivantes : le coût du transport depuis les zones de production des AB jusqu'au lieu de stockage y compris les taxes (licites ou illicites) liées au transport des marchandises ; le coût de manutention et de stockage et, enfin, les coûts de gestion et de gardiennage du stock (salaire).

Pour assurer la capacité des BAB à entretenir ou renouveler leur capital, et notamment le bâtiment de stockage, la prise en compte de l'amortissement de celui-ci sur plusieurs années est souhaitable.

Pour faire baisser le coût d'achat des aliments et certaines charges, en particulier le transport, la solution la plus commune est de procéder à des achats groupés. C'est l'approche que développe l'Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger (AREN) avec la mise en place de réseaux de BAB par région, parfois appuyée par des projets spécifiques.

Les BAB calculent un montant par sac qui doit permettre de faire face aux charges courantes (salaires notamment) et de reconstituer le fonds (pour l'achat des AB et le transport, etc.). En plus de ces charges, la majoration du coût de revient des AB (y compris toutes les charges) permet d'assurer le renouvellement du stock et de faire face à des chocs importants.

La transparence sur la détermination du prix de cession des AB est un élément central pour avoir une bonne gestion de la BAB à long terme et éviter à la fois les malversations et les soupçons de malversation. C'est la raison pour laquelle les membres du comité de gestion font voter par l'Assemblée générale le prix (et les autres modalités de cession) appliqué pour la saison à venir. Ce vote est l'occasion d'informer le plus largement possible les membres sur la situation de la BAB.

ENCADRÉ N°3 Quelques exemples de calcul de charges par sac d'AB

> Mini-laiterie de l'Association pour le Développement de Namarel (ADENA) au Sénégal, prix de vente 6 500 FCFA/sac avec :

- 3 250 FCFA/sac pour renouveler le fonds initial (50 %)
- 1 625 FCFA/sac pour rémunérer les magasiniers (25 %)
- 1 625 FCFA/sac pour les frais de fonctionnement du comité de gestion (25 %)

> Modèle économique théorique des BAB appuyées par l'AREN dans la région de Bermo au Niger, majoration de 1 400 FCFA à 1 700 FCFA en plus du coût d'achat des AB par sac de 25 kg :

- 1 000 FCFA/sac pour le transport
- 100 à 200 FCFA/sac pour la manutention
- 100 à 200 FCFA/sac comme frais de distribution (frais comité de gestion, rémunération du gardien ou du gérant)
- 50 à 100 FCFA/sac pour l'entretien du bâtiment
- 100 à 200 FCFA/sac pour la sécurisation du fonds de roulement
- Entretien du bâtiment 50 à 100 FCFA

Source : Bénard, C. 2016. Analyse des dispositifs locaux de Réduction des Risques de Catastrophes, FAO, p.30. et Bénard, C. et al. 2017. Mécanisme des Banques Aliment Bétail au Niger, IRAM, p.18 et suivantes



VOIR PLUS DE DÉTAILS SUR LA
DURABILITÉ DANS LA SECTION D

La durabilité économique des BAB est menacée lorsque l'ensemble des frais ne sont pas pris en compte, en particulier les frais initialement pris en charge par une subvention dans le cadre d'un projet (construction des bâtiments de stockage ou fonds de roulement initial par exemple). Elle est également menacée quand l'instabilité et la difficulté de prévoir les prix des AB sur le marché oblige les BAB à vendre sous le coût de revient des stocks qui avaient été achetés trop chers¹.

Le renouvellement plusieurs fois durant la même année (rotation) des stocks en fonction des besoins constatés permet de limiter les risques au niveau de la BAB. C'est ce qu'essaie de mettre en place la coopérative laitière Kawtal dans la zone péri-urbaine de Niamey. Mais l'augmentation des prix des AB pendant la saison sèche complique cette stratégie. Par ailleurs, la stabilité des prix sur une saison donnée est également un élément qui sécurise l'accès des éleveurs aux AB. La stabilité des prix d'une année sur l'autre n'est pas, dans le contexte actuel du marché des AB, un objectif réaliste pour les BAB.

De nombreuses BAB ou réseaux de BAB ont bénéficié de subventions pour l'achat des AB. C'est le cas, par exemple, des BAB de l'AREN au Niger soutenues par plusieurs partenaires ou encore du projet PAPE au Burkina-Faso et au Bénin. Ces subventions permettent de faire baisser le prix de vente des AB aux éleveurs. Les distributions gratuites sont à exclure car elles ne garantissent pas la pérennité des dispositifs. Par ailleurs, plus le prix de cession est subventionné et faible par rapport au prix du marché, plus la question du ciblage des bénéficiaires est difficile. Cette question est traitée plus bas.

À QUELLE DATE OUVRIR LE STOCK ?

La cession des AB doit intervenir suffisamment tard pour couvrir au maximum la période de déficit fourrager de la saison sèche et suffisamment tôt pour effectivement jouer son rôle dans la sauvegarde des troupeaux.

La réactivité des BAB par rapport aux dispositifs étatiques ou des ONG internationales constituent un des atouts, notamment en cas de crise pastorale. Pour jouer pleinement leurs rôles dans ces situations, les BAB doivent prendre les décisions sur la date d'ouverture des stocks en lien avec les systèmes d'alerte précoces sur la situation pastorale à l'échelle régionale¹.

VENTE COMPTANT OU À CRÉDIT ?

La vente au comptant signifie que les éleveurs s'acquittent du montant de leur achat d'AB au prix fixé par la BAB au moment de la cession. La vente à crédit est la facilité offerte aux éleveurs de payer plus tard ce montant.

Nombreux sont les éleveurs qui font face à des difficultés de trésorerie pouvant limiter leur accès aux AB, même à des prix modérés ou subventionnés. La vente à crédit peut alors faciliter leur accès aux AB. Cependant, l'expérience montre que la vente à crédit peut menacer à très court terme la viabilité économique des BAB. Plusieurs organisations d'éleveurs, comme AREN au Niger ou le Conseil Régional des Unions du Sahel (CRUS) au Burkina Faso, ont banni la vente à crédit.

Les éleveurs laitiers bénéficient de revenus plus réguliers pouvant autoriser la vente à crédit. Même dans ce cas, il est recommandé à la BAB de ne pas faire crédit directement mais de passer par une institution de microfinance spécialisée (exemple de la BAB de la zone de Kita au Mali avec l'institution de micro-crédit Nyèsigiso) ou à travers les collecteurs de lait. Dans ce dernier cas, les éleveurs assurent le remboursement en nature (cas de la coopérative des producteurs de lait Kawtal, située dans l'agglomération de Niamey).

1 À condition que ceux-ci prennent bien en compte la période à laquelle se situe la soudure pastorale.

Les commerçants sont parfois en mesure de réaliser des ventes à crédit. C'est une première raison pour laquelle les réseaux de distributions privés sont complémentaires des BAB gérées par les organisations d'éleveurs.

VENTE PAR SAC OU AU DÉTAIL ?

La plupart des BAB ne pratiquent pas la vente au détail. L'unité de vente est le sac.

Les AB sont conditionnés en sac de 20 à 50 kg. Le prix d'un sac de 20 kg peut être difficile à déboursier pour certains éleveurs, notamment en période de déficit fourrager. Cette modalité de cession limite donc l'accès des BAB aux éleveurs les plus vulnérables. Parfois, ceux-ci se regroupent pour acheter un sac dont ils se répartissent ensuite le contenu.

Mais la vente au détail nécessiterait des formes de micro-conditionnement et du travail supplémentaire pour les gestionnaires des stocks, donc des coûts supplémentaires.

Dans le cas de la BAB associée au réseau de collecte du lait de la coopérative Kawtal (Niger), les collecteurs assurent ce travail supplémentaire pour proposer une vente au détail des AB aux éleveurs. La vente au détail est également ouverte aux ménages les plus vulnérables dans certaines BAB, comme celles du réseau de l'AREN. Cette option renvoie à la question du ciblage des bénéficiaires (cf. supra).

Les commerçants proposent parfois cette vente au détail. C'est une seconde raison pour laquelle les réseaux de distributions privés sont complémentaires des BAB.

La coopérative des producteurs de lait Kawtal dans la zone péri-urbaine de Niamey a mis en place une BAB en parallèle de l'activité lait. L'achat du stock initial de 80 tonnes (son de blé ou de riz) a été financé dans le cadre d'un projet. 20 tonnes sont stockées de manière régulière et le renouvellement du stock, depuis le Burkina Faso, se fait une à deux fois par an.

La coopérative s'appuie sur les collecteurs de lait pour déployer des stocks décentralisés de 200 à 500 kg (10 à 50 sacs). Ces derniers assurent une vente au détail (inférieur au sac) des AB et la vente à crédit aux éleveurs qui leur fournissent du lait. Il n'y a ni quota ni dispositif de ciblage des ménages vulnérables.

Source : Bénard, C. et al. 2017. Mécanisme des Banques Aliment Bétail au Niger, IRAM, p.5

ENCADRÉ N° 3 Cas d'une BAB associée à la collecte du lait

C.2 Comment assurer l'accès des éleveurs aux BAB ?

Globalement l'offre en AB pendant la saison sèche est insuffisante dans les zones de concentration des troupeaux au Sahel, à la fois en termes de quantité et de maillage géographique. Ce déficit est accru en période de sécheresse. Or l'objectif d'une BAB est de proposer des AB à des prix inférieurs à ceux du marché. Dans la section sur l'approvisionnement, on a vu que le ciblage intervient en amont pour la détermination des besoins et de la mobilisation des ressources. En lien avec ce premier ciblage, il s'agit, pendant la période de déficit fourrager, de déterminer qui aura un accès prioritaire aux produits stockés dans la BAB.

La première règle est de réserver l'accès des BAB aux éleveurs pour éviter que les AB vendus à des prix inférieurs au marché ne fassent l'objet d'achat-revente et nour-

risent la spéculation. Au-delà, sur la base de leurs expériences, les gestionnaires ont fixé diverses règles pour assurer un accès équitable aux AB. C'est à chaque comité de gestion de définir ses propres règles en fonction des besoins des éleveurs cibles, des spécificités des contextes locaux et de la situation pastorale une année donnée.

Il apparaît que ces règles fixées par les organisations d'éleveurs elles-mêmes peuvent être détournées. Les plus gros éleveurs parviennent souvent – directement ou à travers des prête-noms – à accaparer une part importante des AB. Ainsi, aussi pertinentes ces règles soient-elles sur le papier, il importe donc d'assurer une gestion transparente des stocks de la BAB pour garantir leur respect effectif.

ENCADRÉ N° 4
Exemple de biais
liés au ciblage des
bénéficiaires, au
Niger

Au Niger, un projet a assuré l'approvisionnement des banques d'aliments de bétail à hauteur de 800 tonnes, en s'appuyant principalement sur les ONG et les organisations d'éleveurs. L'idée de procéder à une distribution gratuite de ces intrants a été abandonnée au profit de celle de la vente à un prix subventionné, en ciblant prioritairement les petits éleveurs. Au cours des sécheresses de 2009 et 2011, les services de l'État du Niger n'ont pas pu tenir compte des effectifs animaux possédés par les familles d'éleveurs. Ils n'ont pris en compte comme critère de discrimination que l'appartenance ou non à une commune. Or, ce critère est peu pertinent, lorsqu'on a affaire à des pasteurs transhumants qui peuvent être obligés de quitter leurs terroirs d'attache pour se replier dans des zones plus ou moins éloignées. Il n'a pas été possible avec ce critère de garantir un accès équitable aux AB, bien que les services départementaux et communaux chargés de les commercialiser aient déterminé un seuil plafond de vente au niveau des banques (2 à 5 sacs par éleveur, selon les sites). Il y a eu une mainmise des grands éleveurs sur l'aliment de bétail qui ont utilisé des membres de la famille ou des amis comme prête-noms, en vue de contourner le dispositif mis en place.

Source: Bénard, C. 2016. Analyse des dispositifs locaux de Réduction des Risques de Catastrophes, FAO, p.47

FAUT-IL OUVRIR LA BAB AUX ÉLEVEURS NON MEMBRES DE L'ORGANISATION ?

Quand une organisation locale d'éleveurs prend l'initiative de procéder à un achat groupé d'AB avant que leur prix augmente sur le marché, elle a toute légitimité pour réserver l'accès aux membres qui ont constitué le fonds. Cependant, pour appuyer l'élevage et les éleveurs, notamment en cas de crise, comme pour augmenter le volume d'AB en circulation, les comités de gestion font souvent le choix d'ouvrir la BAB aux éleveurs non membres. Pour encourager la participation des éleveurs non membres tout en récompensant l'engagement des membres, les organisations d'éleveurs offrent souvent une ristourne aux éleveurs membres.

Lorsqu'elles bénéficient de subventions, les BAB doivent justifier que les éleveurs les plus vulnérables sont les premiers bénéficiaires de leur action. Certaines organisations d'éleveurs expérimentent des prix plus faibles pour les éleveurs les plus vulnérables.

UN SEUIL PLAFOND POUR ASSURER UN ACCÈS ÉQUITABLE AU STOCK D'AB

Indépendamment du ciblage et en amont de celui-ci, les gestionnaires des BAB peuvent fixer un seuil plafond pour la quantité d'AB accessible par éleveur pour une période de temps donnée. Dans le cas des réseaux de BAB du CRUS, ce seuil est fixé entre 250 et 500 kg par éleveur sur une période de 10 jours.

Cette disposition facilite également la prévision des stocks à constituer.

C.3 Comment cibler les bénéficiaires d'une vente d'AB à prix subventionné ?

On considère souvent que, en matière de ciblage, les BAB gérées par des organisations d'éleveurs à l'échelle locale sont plus efficaces que les dispositifs étatiques ou ceux mis en œuvre par les ONG. Il n'en reste pas moins que le ciblage des bénéficiaires par les BAB est un des principaux points de vigilance, en particulier en période de crise pastorale.

Le premier niveau de ciblage permet de déterminer les zones (communes ou départements) qui bénéficieront d'approvisionnement en AB subventionnés. Le plus souvent, ce ciblage est sous la responsabilité des services techniques de l'État ou directement des ONG qui interviennent à l'échelle nationale. Il est important, pour les organisations d'éleveurs, de veiller à ce que ces dispositifs d'alerte précoce intègrent bien les spécificités des pasteurs dans la définition de la vulnérabilité.

Compte tenu de leurs moyens limités, les comités de gestion des BAB privilégient le ciblage communautaire à l'échelle locale : les membres d'une communauté désignent eux-mêmes les ménages les plus vulnérables. Ce ciblage est souvent guidé par des critères objectifs. Ces critères prédéfinis permettent aux assemblées réunies d'attribuer elles-mêmes un score en additionnant et en pondérant un nombre restreint de variables observables et corrélées au niveau de vulnérabilité des ménages ou des individus. Le nombre de variables doit rester limité pour que le ciblage reste opérationnel et transparent.

ENCADRÉ N° 5
Le système de ciblage de RBM

Le système de ciblage RBM est basé sur le développement de l'analyse de l'économie individuelle des ménages (*Individual Household Economy Analysis* - IHEA) pour le contexte pastoral.

L'approche méthodologique IHEA a déjà été testée dans le cadre de la mise en œuvre du projet FISOREP (« Filets sociaux adaptés aux réalités pastorales »), afin de: (i) cerner le profil des ménages pastoraux; (ii) délimiter les seuils de survie et de protection des moyens d'existence de ces unités socio-économiques de base; et (iii) définir les conditions de leur viabilité.

L'approche IHEA permet d'obtenir des informations concernant: (i) l'échelle de l'accès déterminant l'insécurité alimentaire des ménages; (ii) le seuil d'insécurité alimentaire des ménages dans les sous-espaces à risques; (iii) le taux de mortalité du bétail; (iv) le taux de croît du troupeau; (v) le taux d'exploitation du cheptel; (vi) l'évolution des revenus; (vii) l'évolution des dépenses; et (viii) les stratégies d'adaptation développées par les ménages.

L'IHEA est élaboré à travers d'un échantillon, ce qui signifie que le résultat n'est pas une liste de bénéficiaires ciblés, mais un type de bénéficiaires. À l'heure actuelle, l'IHEA catégorise les bénéficiaires de la manière suivante :

Profils des ménages	Critères	Critères	Modalités d'accès	Types d'appuis
Sécurité alimentaire	≥ 3,5 UBT	Taille du troupeau + taux d'exploitation = seuil de viabilité d'un ménage	Vente à prix normal	Aliment du bétail
Faible insécurité alimentaire	< 3,5 UBT et > 3 UBT		Vente à prix modéré	Aliment du bétail
Insécurité alimentaire modéré	< 3 UBT et > 1,6 UBT		Vente à prix modéré Vente à prix social pour les céréales	Aliment du bétail + céréales
Insécurité alimentaire sévère	≤ 1,6 UBT		Distribution gratuite céréales et aliment bétail	Aliment du bétail+ céréales



UBT*: Unité de bétail tropical

VOIR GLOSSAIRE

> Pour arriver à une liste de bénéficiaires ciblés, il faut développer avec ces actions :


1. Collecter les listes d'éleveurs préexistantes (à partir des campements, listes d'usagers de forages ou listes de pasteurs transhumants enregistrés auprès des mairies).
2. Préparer une liste exhaustive primaire.
3. Préparer une liste exhaustive définitive, en nettoyant les doublons et les absents.
4. Organiser des assemblées pour la sélection des ménages vulnérables.
5. Faire une première sélection des ménages vulnérables.
6. Faire une deuxième sélection selon les ressources disponibles.

C.4 Comment prendre en compte les pasteurs transhumants ?

Les comités de gestion des BAB sont le plus souvent constitués d'agro-éleveurs sédentaires. Les méthodes de ciblage couramment utilisées sont souvent conçues par eux et pour eux. Le constat, relayé notamment par le Réseau Billital Maroobé, est que ces démarches laissent à l'écart les groupes de pasteurs transhumants. Leur mobilité et l'absence de représentants légitimes en sont souvent les causes de cette exclusion.

Du fait de leur mobilité également, la prévision des stocks pour cette catégorie d'éleveurs constitue un défi pour les gestionnaires des BAB.

Pour prendre en compte cette difficulté, certaines BAB réservent une part des stocks aux pasteurs transhumants, 30 % par exemple dans le cas du CRUS (Burkina). Au Niger, l'AREN a mis en place un système pour mobiliser des stocks d'aliments de bétail aux échelles départementale et régionale (infra-étatique), en les situant sur les parcours des zones fréquentées par les pasteurs en transhumance.

Dans la région de Gao (Mali), les BAB de Tassaght  sont implantées au niveau des sites de regroupement nomade ; ceux-ci sont situés le long des grands axes de transhumance ou de nomadisme. Ces BAB sont bâties en matériaux locaux ou en « dur ».



WWW.TASSAGHT.ORG

C.5 Les stocks mobiles* d'aliments bétail

Face aux difficultés d'accès des acteurs humanitaires aux zones de conflit[•] et à la forte variabilité des parcours des pasteurs transhumants, les OP et les communautés pastorales s'impliquent fortement dans la mise en place des stocks mobiles d'aliments bétail, proches des zones de concentration des transhumants. C'est notamment le cas de l'expérience de l'AREN au Niger (dans la zone de Diffa devenue presque inaccessible aux organisations étatiques du fait des problèmes sécuritaires) et du CRUS au Burkina Faso qui développent des approches de facilitation d'accès à l'aliment de bétail pour les transhumants.

L'AREN a mis en place un dispositif flexible via la mise en réseau des BAB, de façon à s'adapter aux déplacements des pasteurs. Pendant les périodes critiques, les troupeaux sont mobiles. Si les BAB continuent de disposer de stocks, la livraison aux éleveurs dont les troupeaux n'arrivent pas à revenir leur permet d'accéder aux AB. Cette approche a été expérimentée pendant la crise de 2007 à Diffa, où les animaux ont été piégés par le conflit. Le groupement a livré les AB sur place. Cette expérience réussie amène désormais les BAB à la livraison des AB dans les zones de transhumance.



[VOIR GLOSSAIRE](#)



[VOIR CHAPITRE 8](#)

Le CRUS a expérimenté un dispositif de stocks décentralisés et mobiles d'AB. L'objectif est de faire face à la profonde modification des circuits de déplacement du bétail, en lien avec l'insécurité grandissante. Il existe des magasins centraux et les magasins intermédiaires. Le stock mobile est prélevé dans ces magasins pour approvisionner les troupeaux dans les zones d'abreuvement ou les zones difficile d'accès. Les éleveurs ont la possibilité de procéder à des commandes payées à l'avance pour garantir la fourniture d'AB dans la zone où ils seront dans un temps.

La mobilité des stocks engendre des coûts supplémentaires. Or, dans le même temps, la crise sécuritaire provoque la déprime des marchés au bétail et donc la baisse des liquidités auxquels ont accès les éleveurs. Cette situation complique la faisabilité de l'approche expérimentée.

ENCADRÉ N° 6
BAB mobiles :
expérience du
CRUS

D – Viabilité économique et sociale des banques d'aliments bétail

La gestion des approvisionnements de l'aliment du bétail ne peut être considérée comme une action isolée, elle est partie intégrante du dispositif global de gestion de la sécurité alimentaire. Elle contribue à modifier de manière positive la situation de manque dans laquelle se trouve la population pastorale pendant la soudure.

Cependant, il s'avère que les BAB ne sont pas toujours économiquement et socialement viables. Les BAB, dans leurs modes de fonctionnement actuel font face à des situations qui impactent leur rentabilité.

Le système d'approvisionnement des BAB est caractérisé par une faible coordination des acteurs. Les acteurs concernés sont les états opérant des distributions gratuites ou à prix subventionné d'aliments du bétail, les organisations de développement et de l'humanitaire, gouvernementales ou non gouvernementales (coopérations, ONG, Nations unies, etc.), engagées dans des interventions d'urgence en cas de crise pastorale et les organisations de producteurs intervenant directement dans l'approvisionnement de leurs adhérents en temps normal et/ou en temps de crise. Ce manque de coordination avec l'action humanitaire peut produire la mévente des stocks[•].

La mévente peut également être lié à une mauvaise estimation des besoins.

Comment établir un équilibre financier plus solide permettant de couvrir l'ensemble des coûts y compris ceux liés au suivi et au contrôle externe ? Les BAB peuvent accroître la diversification des produits de vente pour répondre aux besoins des membres et améliorer la rentabilité financière du dispositif.

De quelle manière pourrait-on sécuriser le système d'approvisionnement sur la base de commandes anticipées, en tenant compte des défis en matière de capacités de stockage (magasin central), d'organisation des moyens de transport (location ou achat de camions) et de mobilisation du capital circulant (accès au crédit, alliance avec des institutions financières) ? Les BAB doivent avoir une meilleure organisation interne et une capacité d'anticipation pour réussir les commandes anticipées afin de bénéficier de l'avantage de prix bas et réduire les coûts de transport.

Comment assurer la pérennité des fonds de roulement et de garantie ? Une augmentation du fonds de roulement des BAB par les contributions des membres est possible à travers le prélèvement d'un montant fixe sur les opérations de vente. Cette stratégie pourra aider la BAB à faire face aux besoins croissants des membres. Une autre option de plus en plus utilisée c'est bannir le crédit pour éviter le risque de non-remboursement.



VOIR CHAPITRE 7
« GESTION DES RISQUES » ET
CHAPITRE 8 « COORDINATION
AVEC LES ACTEURS DE LA
PRÉVENTION DES CRISES
ALIMENTAIRES »

E – Place et rôle des femmes et des jeunes

Les femmes et les jeunes sont fortement impliqués dans l'élevage des espèces à cycle court (petits ruminants et volailles).

Les femmes gèrent généralement les centres de collecte du lait des grands et des petits ruminants. La question de l'accès à l'aliment de bétail est stratégique pour permettre aux femmes de contrôler directement la production du lait frais. Au Niger, des solutions ont été identifiées pour faciliter l'accès des femmes à l'aliment bétail. En effet, les femmes qui vendent le lait frais aux collecteurs s'approvisionnent en aliments de bétail auprès de ces derniers.

La participation des femmes à la gestion des BAB est également stratégique pour conforter la place des femmes dans la filière. Elles doivent être impliquées dans le choix des orientations stratégiques et la gestion des BAB. Mais pour l'heure, elles sont faiblement représentées dans les instances de gestion.

Les jeunes sont davantage susceptibles d'adopter les innovations en matière de gestion du bétail, notamment la conduite de troupeaux plus petits mais mieux nourris ce qui permet un meilleur contrôle de la productivité. S'appuyer sur les jeunes dans un projet de modernisation de l'élevage offre plus de garanties de succès à celui-ci.

A l'avenir, les technologies de l'information auront un rôle très important à jouer dans la gestion des BAB[•]. Les jeunes ont des compétences en matière de téléphonie mobile que la population plus âgée n'a pas. Il faut donc les impliquer dans l'évolution des méthodes de gestion des BAB. Cependant, les jeunes femmes ont un taux d'utilisation du téléphone inférieur à celui des hommes du même âge ; il est donc essentiel de garantir l'accès des femmes à la formation et aux téléphones portables.



VOIR CHAPITRE 6
« GESTION DE L'INFORMATION »

F – Points-clés à retenir

→ Les BAB sont un élément clé pour les éleveurs face à la pénurie structurelle d'AB en Afrique de l'Ouest. La gestion d'un stock d'aliment du bétail (AB) dépend de la situation pastorale chaque année :

- – en année normale, les AB sont surtout utilisés pour les animaux moins mobiles (vaches en lactation, ateliers d'embouche, animaux destinés au labour, etc.);
- – en période de déficit fourrager exceptionnel, l'accès aux d'AB permet la sécurisation, par les éleveurs transhumants, d'un noyau d'animaux reproducteurs et facilite la reconstitution du troupeau.



→ La viabilité économique d'une BAB dépend d'une bonne estimation des besoins, de normes de ciblage claires et d'un approvisionnement dans des conditions favorables, bien en amont de la soudure pastorale.



→ La détermination du prix doit à la fois assurer un accès équitable aux AB au plus grand nombre d'éleveurs possible et assurer la pérennité du fonds de roulement pour le réapprovisionnement du stock (une ou plusieurs fois par an);



→ Au-delà du prix de vente, de nombreuses dispositions peuvent faciliter un accès plus équitable à toutes les catégories d'éleveurs: seuil plafond par éleveur, part du stock réservée aux éleveurs transhumants, possibilité ou non d'acheter au détail et/ou à crédit... Cela correspond à autant de décisions que doivent prendre les gestionnaires des BAB avant de commencer les opérations de cession.



G – Pour aller plus loin

AREN Niger - *Les innovations introduites par les Organisations pastorales pour une mobilité des stocks d'aliments du bétail en lien avec les zones de concentration des animaux.*

Bénard, C., (2016). *Analyse des dispositifs locaux de Réduction des Risques de Catastrophes (RRC). Capitalisation sur les mécanismes liés à l'alimentation du bétail.* FAO. 64 pages.

Bénard, C. & Abdou Djerma, (2017). *Mécanisme des Banques Aliment Bétail au Niger: Expériences menées par l'AREN et VSF-B/ Karkara/Iram (Nariindu).* IRAM, 95 pages.

Department of Humanitarian Affairs, United Nations, (1994). *Study on Emergency stockpiles.* 2nd Edition. Geneva.

Davis, J. & Lambert R., (1995). *Engineering in Emergencies. A practical guide for relief workers.* Intermediate Technology Publication Ltd. London.

Liu Liu, (2016). *Guide pratique des banques de céréales* Publié par Tearfund ISBN 978-0-9933084-6-8100 https://learn.tearfund.org/~media/files/tilz/topics/food_security/cereal_banks/practical_guide_to_cereal_banks_fr.pdf?la=en

Magnani, S., Hiernaux, P. & Diaw, S.C., (2017). *Banques, réserves nationales et régionales d'aliment du bétail.* Note Technique, Projet Régional d'Appui au Pastoralisme (PRAPS), Banque Mondiale, CILSS. http://praps.cilss.int/wp-content/uploads/2018/03/NOTE-AUX-TECHNICIENS-03_ETP2.pdf

Réseau Billital Maroobé - *Le processus d'opérationnalisation de la composante « aliments du bétail » de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO: État d'avancement et perspectives.*

Réseau Billital Maroobé, (2012). *Bilan critique des interventions menées en zone pastorale par les dispositifs publics de prévention et de gestion des crises et les organisations d'éleveurs.* 36 pages. <https://urlz.fr/awrj>

Réseau Billital Maroobé, (2018). 3 notes de capitalisation issues du projet d'étude et d'opérationnalisation d'un projet pilote de mise en œuvre de la composante « aliment du bétail » de la réserve régionale de sécurité alimentaire (PROPILAB). <https://urlz.fr/awrF> :

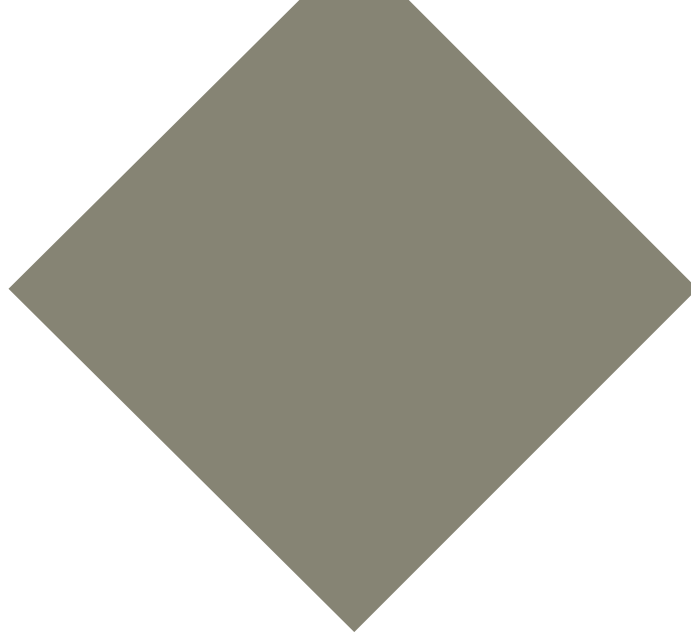
- ⋮ – *L'accès à l'aliment du bétail, clé de la sécurisation des pasteurs et éleveurs. Vers des procédures d'approvisionnement des marchés institutionnels harmonisés, adaptés et reconnus.* 8 pages.
- ⋮ – *La décentralisation et la mobilité des stocks d'aliments du bétail dans la zone du Niger oriental pour s'adapter aux exigences des systèmes d'élevage mobile.* 4 pages.
- ⋮ – *Les défis liés à la pérennisation des banques d'aliments du bétail dans la perspective de la promotion d'économies pastorales viables au Sahel et en Afrique de l'Ouest.* 8 pages.

Réseau Billital Maroobé, (2017). *Manuel de procédure de passation des marchés de fourniture d'aliments du bétail.*

Thoreux, M. & Bonnaventure, D., (2017). *Mécanisme des Banques Aliment Bétail au Mali: Expériences de la SNV et de VSF-Belgique/ICD.* IRAM, 51 pages.

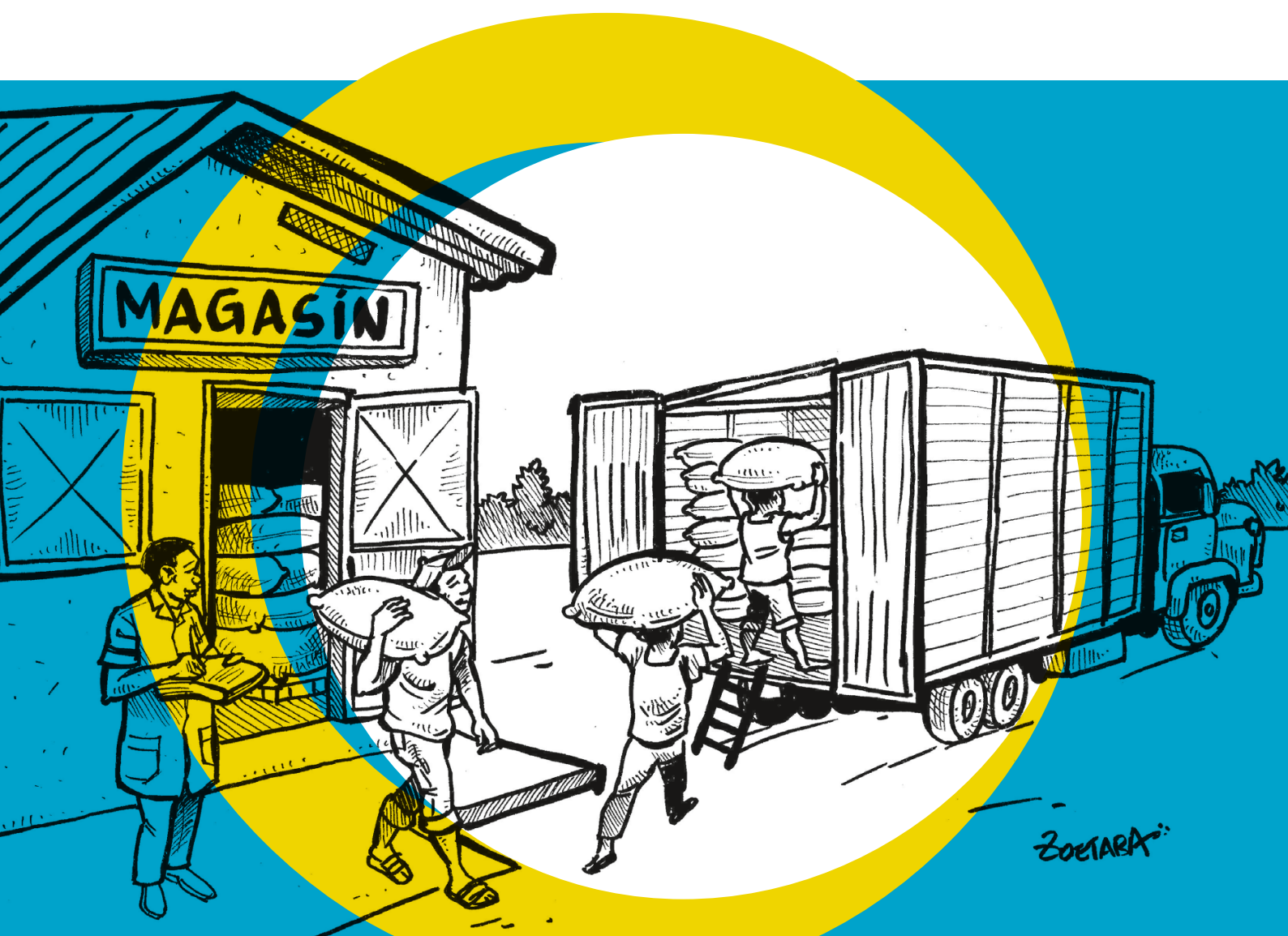
United Nations High Commissioner for Refugees, (1989). *Supplies and Food Aid Handbook.* Geneva.





CHAPITRE 4C

Gestion des achats et des ventes dans les systèmes de **commercialisation groupée**



Sommaire

- 157 **A – Introduction**
- 158 **B – Quelle est l'organisation interne des OP pour la commercialisation ?**
 - 158 B.1 La mise au point du plan de commercialisation
 - 160 B.2 Système de collecte des céréales et mode de fixation des prix aux membres
 - 161 B.3 La fixation des prix de vente proposés aux acheteurs
 - 162 B.4 Position des femmes dans la commercialisation
- 162 **C – Sur quels marchés les OP se positionnent-elles ?**
 - 162 C.1 Les marchés de proximité
 - 162 C.2 Les marchés des centres urbains
 - 163 C.3 Les marchés institutionnels
 - 165 C.4 Les marchés avec des opérateurs privés des pays voisins
- 166 **D – Comment les OP peuvent-elles être plus efficaces dans la commercialisation externe ?**
 - 166 D.1 Satisfaire l'exigence de la contractualisation*
 - 167 D.2 À l'exportation, respecter les procédures
 - 168 D.3 S'adapter aux exigences des marchés institutionnels
 - 170 D.4 Surmonter les difficultés d'accès au financement et les contraintes liées au transport
- 171 **E – Points-clés à retenir**
- 172 **F – Pour aller plus loin**

A – Introduction

La commercialisation groupée se définit comme la mise en marché collective des excédents des céréales ou d'autres produits alimentaires ; elle correspond au fait que des producteurs ou des organisations de producteurs (OP) rassemblent leurs stocks et les mettent ensemble sur le marché. Parfois, cette activité des OP est également dénommée « commercialisation externe », par opposition à la vente des denrées aux membres des OP.

Les OP constituent le premier maillon du processus de commercialisation. Elles déterminent une partie de l'offre céréalière sur le marché (en dehors des importations), puisque les opérations sont faites principalement par elles : production, récolte, séchage, battage, vannage, conditionnement, stockage, traitement et vente.

La commercialisation groupée présente plusieurs avantages, en particulier :

- – **une réduction substantielle des charges de commercialisation** (ensachage, stockage, traitement phytosanitaire, ...) et de transport supportées individuellement par chaque producteur ou chaque OP, d'où une amélioration de la compétitivité des denrées mises sur le marché par les OP ;
- – **la facilitation de l'accès au financement**, plus facile avec des coopératives bien gérées et épaulées avec des fonds de garantie et actifs ;
- – **une plus grande force de négociation** : ce n'est pas la même chose discuter avec la banque ou les acheteurs si on parle de 2 000 tonnes que de 20 ;
- – **la possibilité, pour les producteurs ou les OP** ne disposant que de petites quantités à commercialiser, de les vendre à un prix plus rémunérateur ;
- – **la capacité de pouvoir satisfaire les demandes importantes** (en volume) provenant des opérateurs des centres urbains, des acheteurs situés dans les pays voisins et des acteurs institutionnels. En effet, la commercialisation externe oblige les OP au respect d'un certain nombre d'exigences (groupage des stocks, amélioration de la qualité et uniformisation des lots). Le respect de ces exigences permet aux OP d'augmenter leurs parts de marché.

Ce chapitre présente tout d'abord les pratiques des OP en matière d'organisation de la commercialisation externe. Puis, il dresse un tableau succinct des différents marchés sur lesquels les OP se positionnent. Enfin, il examine comment les OP peuvent améliorer leur efficacité dans le domaine de la commercialisation.

B – Quelle est l'organisation interne des OP pour la commercialisation ?

B.1 La mise au point du plan de commercialisation*



VOIR GLOSSAIRE

La préparation d'une campagne de commercialisation comporte au moins cinq étapes.

1. Examen, par l'assemblée générale de l'OP, des résultats de la campagne passée et mise en lumière des enseignements à en tirer. Cette étape concerne aussi le comité de gestion qui doit se réunir pour rediscuter des problèmes rencontrés au cours de la campagne écoulée et définir les solutions à y apporter. Cette phase est très importante car elle permet à l'OP de préparer la prochaine campagne de commercialisation sur des bases plus solides.
2. Au cours de la même réunion de l'assemblée générale, évaluation des besoins pour la campagne à venir et répartition des tâches entre les différentes instances de l'OP. Il s'agit d'estimer la quantité de céréales que l'OP peut commercialiser ou les besoins d'approvisionnement de ses membres. Cette quantité dépend des besoins de consommation de la population locale pendant une période donnée, de la capacité de stockage et des ressources financières de l'OP. Une sous-estimation ou surestimation nuisent à la réussite d'une campagne de commercialisation.

Le plan de commercialisation de Faso Jigi comprend les étapes suivantes :

- > planification des besoins: l'excédent commercialisable de chaque producteur membre de la coopérative est évalué. Les demandes individuelles sont examinées par l'assemblée villageoise de la coopérative. Une fois validées, elles sont inscrites dans le plan de campagne et dans le contrat entre la coopérative et chaque membre ;
- > compilation des besoins et demande de financement: toutes les demandes individuelles sont compilées dans la base de données de l'union. Ceci permet à l'union de connaître les besoins de financement et de demander à la banque l'activation de la ligne de crédit ;
- > décaissement: le paiement des avances au producteur est effectué par les caisses de proximité, après déduction du montant des intrants (engrais et semences) qui avaient été livrés par l'union.
- > suivi du déroulement de la campagne: il permet d'identifier les producteurs en difficulté et d'anticiper d'éventuels problèmes de remboursement.
- > collecte des céréales dans les magasins villageois : avant la récolte, l'union fournit aux coopératives de base le matériel de collecte (sacs vides portant le logo de l'union, aiguilles et marqueurs) ; la collecte proprement dite comprend notamment le contrôle de qualité et de poids par les gestionnaires des coopératives, puis le transport des magasins villageois vers les magasins centraux.
- > commercialisation externe: elle est réalisée par l'union ; si des résultats positifs sont dégagés, une ristourne est alors versée à chaque producteur.

ENCADRÉ N° 1
Plan de
commercialisation:
l'expérience de
Faso Jigi (Mali)



VOIR CHAPITRE 6

3. Recherche de marché. Cette étape est menée sur les marchés de la place et auprès des populations environnantes, elle permet de savoir quelles quantités vendre (ou acheter), à quel moment, en quel lieu et à quel prix. Dans le cas où il est envisagé d'acheter ou vendre à l'étranger, il est important de se renseigner sur les textes qui réglementent l'importation et l'exportation des céréales, les différents frais de route, les montants des taxes... afin de pouvoir mieux se préparer à la commercialisation. Les informations commerciales (prix, offre, demande) fournies par des structures publiques ou privées* sont utiles dans cette étape, permettant à l'OP de mieux se positionner sur le marché.

ENCADRÉ N° 2
La recherche
de marchés:
l'expérience de
JUSSAF (Nigeria)

- > Publicités dans les médias électroniques et imprimés.
- > Participation à des foires agricoles pour présenter / promouvoir les produits.
- > Démarchage des industries agro-alimentaires en présentant les échantillons des produits et en offrant de bons prix.
- > Vente au détail à des clients existants en améliorant la prestation de service et la qualité des produits.
- > Utilisation d'autres commerçants de céréales.
- > Réalisation d'une enquête hebdomadaire pour connaître les prix des produits
- > Utilisation des médias sociaux.



VOIR GLOSSAIRE



VOIR CHAPITRE 3C



VOIR GLOSSAIRE



VOIR CHAPITRE 3A

4. Élaboration d'un budget et d'un compte d'exploitation prévisionnels. Le budget prévisionnel présente l'ensemble des dépenses à effectuer pour la campagne de commercialisation (coût des céréales, coûts des emballages, frais de financement, frais de manutention, de stockage, de transport...). Il permet de connaître le montant global nécessaire pour financer la prochaine campagne de commercialisation. Le compte d'exploitation* prévisionnel, qui récapitule les charges et les produits permet d'estimer le résultat d'exploitation pour une campagne (ou une année). Voir le chapitre 3c* pour une présentation détaillée des outils de gestion comptable et financière.
5. Recherche de financement. Une fois qu'un budget prévisionnel réaliste a été arrêté, il faut réfléchir, idéalement en AG, à comment le financer. Les options possibles (et qui peuvent être combinées entre elles) sont : les fonds propres* de l'OP, les cotisations en nature ou en espèces des membres et la recherche d'un crédit de campagne auprès d'une institution financière. L'importance respective de chacune de ces sources de financement dépend du dynamisme de l'OP, notamment de sa capacité de mobilisation des ressources financières. Pour plus de détails, se référer au chapitre 3a* « outils de financement du stockage de proximité ».

B.2 Système de collecte des céréales et mode de fixation des prix aux membres

La collecte correspond à l'achat par l'OP de surplus commercialisables dont disposent ses membres. Les modalités d'organisation de la collecte (notamment la fixation des prix d'achat) varient d'une OP à l'autre. On peut distinguer principalement quatre modalités.

Avances en espèce, remboursées en nature au moment des récoltes

En début de campagne agricole, l'OP avance une certaine somme d'argent aux agriculteurs afin de permettre à ceux-ci de payer les dépenses de labour des terres, de semences, d'engrais puis d'entretien et de récolte des cultures. En contrepartie, chaque producteur s'engage à remettre, lors de la récolte, à l'OP une certaine quantité de céréales. Cette quantité est déterminée en appliquant un taux d'intérêt sur l'avance consentie et en fixant une valeur aux céréales qui seront cédées par le producteur à l'OP au titre du remboursement de l'avance. Si l'OP réalise une marge bénéficiaire significative sur la vente des céréales qu'elle a collectées de cette manière, alors elle reverse une partie de cette marge (sous forme de ristournes) aux producteurs concernés.

Avances en intrants, remboursées en nature au moment des récoltes

Dans cette deuxième modalité, au début de la campagne agricole, l'OP fournit aux agriculteurs une certaine quantité d'intrants (engrais principalement). Cette avance en intrants est remboursée au moment de la récolte, les producteurs livrant à l'OP une certaine quantité de céréales. Cette quantité est déterminée selon la même approche que dans la première modalité. Ici aussi, des ristournes peuvent être versées aux producteurs en cas de marges bénéficiaires importantes. Ce système de collecte des céréales est appliqué notamment par la Fédération des professionnels agricoles du Burkina (FEPA-B) et l'Union des professionnels agricoles pour la commercialisation des céréales au Mali - Fédérations de Producteurs Faso Jigi.

L'opération de commande groupée de la Fédération des professionnels agricoles du Burkina (FEPA-B) a débuté dans huit provinces en 2002 et touche désormais 20 provinces de la zone d'intervention de la FEPA-B, soit 80% de l'étendue du pays. Cette stratégie de commande groupée d'intrants de qualité, a pour but de favoriser l'utilisation appropriée des intrants par les membres de l'OP. L'objectif est de générer davantage de surplus agricoles au profit de la consommation familiale, d'une part, et de la commercialisation groupée par l'OP, d'autre part. Le dispositif implique non seulement la FEPA-B et les producteurs, mais également les institutions financières, les fournisseurs d'intrants et les services de contrôle de qualité des intrants.

Faso Jigi a mis en place un système de financement de ses membres à travers un fonds de garantie* de 417 millions de FCFA. Ce fonds est logé à la Banque Nationale de Développement Agricole. Il sert à obtenir une ligne de crédit d'environ 1,5 milliard de FCFA (au taux de 9% par an) qui permet de financer les intrants agricoles dont les producteurs ont besoin. À l'aide de cette ligne de crédit, Faso Jigi accorde, en début de campagne, une avance aux agriculteurs afin qu'ils puissent financer les intrants (engrais et semences certifiées), les frais de labour et de repiquage. Cette avance représente 50 à 60% de la valeur estimée des futures récoltes. Le remboursement de cette avance est effectué en nature auprès du comité de gestion de la coopérative. Une fois le remboursement effectué, les surplus de production sont vendus à l'union au prix de cession fixé en début de campagne. Lorsque Faso Jigi a vendu les céréales ainsi collectées, elle verse aux producteurs le 2ème paiement (les 40 ou 50% restants) augmenté, éventuellement, de ristournes.

ENCADRÉ N°3
Collecte de céréales via le remboursement du crédit intrants : les expériences de la FEPA-B (Burkina Faso) et de Faso Jigi (Mali)



VOIR GLOSSAIRE

Achats auprès des membres au prix du marché

Ce système de paiement en espèces, au moment de la récolte, des quantités offertes par les producteurs est le plus courant. Son avantage principal est que le paysan dispose de liquidités, dès la récolte, pour faire face à ses besoins. L'inconvénient éventuel correspond à la difficulté de vendre au prix rémunérateur souhaité, compte tenu des fluctuations intra-annuelles des prix des produits céréaliers.

Achats auprès des membres, en appliquant un prix de soutien

Ce système consiste à l'achat du surplus de la production à un prix supérieur à ceux en cours sur le marché. Il évite aux agriculteurs de se tourner vers des marchés lointains, souvent moins intéressants (charges liées au transport, pertes dans le stockage et la manutention, etc.). En revanche, cette pratique encourage une vente de l'essentiel de la production, ce qui fragilise la sécurité alimentaire des ménages agricoles en période de soudure. De plus, dans certains cas, un niveau trop élevé du prix de soutien bloque le système en créant des conditions de non-remboursement des prêts de commercialisation contractés par l'OP. Ce système augmente par ailleurs le risque de prix et n'encourage pas la fidélisation* des membres vis-à-vis de l'OP (comprise comme la priorité donnée aux intérêts collectifs de la coopérative).



VOIR GLOSSAIRE

Dans les quatre cas, la collecte des produits agricoles implique le recours à un crédit (« crédit commercialisation » ou crédit « intrants » auprès d'une institution financière, banque ou institution de microfinance (IMF). L'organisation de la collecte dépend de la quantité concernée (plus celle-ci est faible, plus la collecte aura tendance à être réalisée au niveau local et de manière fragmentée), des résultats de la campagne (en année déficitaire, les opérations de collecte peuvent nécessiter de longs déplacements), de la confiance existant entre les membres de l'OP (confier de l'argent à quelqu'un pour acheter des céréales). Il est important que les modes de collecte soient décidés d'un commun accord au cours d'une assemblée générale de l'OP.

Dans les différents cas, il convient aux OP d'être prudentes, notamment lors de la fixation des prix d'achat auprès des producteurs*.



VOIR LE CHAPITRE 7 « GESTION DES RISQUES », NOTAMMENT LA SECTION « COMMENT FIXER UN PRIX D'ACHAT PRUDENT »

B.3 La fixation des prix de vente proposés aux acheteurs

De manière générale, les prix sont fixés par le marché. Néanmoins, les OP mettent en pratique plusieurs méthodes pour fixer le prix qu'elles proposent à leurs acheteurs :

- – **fixation des prix basée sur les coûts de production** : certaines OP intègrent l'ensemble des coûts relatifs à la production en y ajoutant une marge bénéficiaire (cas des riziculteurs) ;
- – **fixation des prix basée sur les coûts de revient** : dans cette méthode, le coût de revient est calculé en considérant le prix d'achat, les frais financiers, voire les amortissements pour certaines OP. Une fois ce calcul effectué, une marge bénéficiaire est ajoutée pour déterminer le prix de vente ;
- – **fixation des prix basée sur les cours du marché** : c'est la méthode la plus utilisée par les OP. Elle est avantageuse lorsque ce prix est supérieur aux coûts de production ou de revient des céréales. Les OP attendent souvent que les prix atteignent un certain niveau pour vendre leurs stocks. Mais cette stratégie peut avoir des inconvénients lorsque les prix restent à un niveau bas, comme cela est souvent constaté en cas de campagne excédentaire, avec une offre largement supérieure à la demande.

Quelle que soit la méthode appliquée, les OP doivent faire preuve de bonnes capacités de négociation.

B.4 Position des femmes dans la commercialisation

La commercialisation des produits agricoles est souvent réalisée par des OP masculines ou des OP mixtes. Dans ce dernier cas, les femmes n'occupent que rarement des postes de responsabilité les amenant à prendre des décisions stratégiques quant à la commercialisation groupée. Dans ce contexte, les OP féminines et leurs faitières s'organisent de plus en plus pour gérer elles-mêmes les différentes phases de la commercialisation. C'est le cas des organisations spécialisées comme celles regroupant les femmes étuvant le riz. C'est aussi le cas d'organisations féminines qui s'impliquent dans le stockage et la commercialisation du fonio brut, du mil, du sorgho et du maïs. Des constats montrent que la commercialisation groupée gérée par des organisations de femmes donne de meilleurs résultats en raison de l'application de bonnes stratégies de gestion de stocks et gestion financière.

C – Sur quels marchés les OP se positionnent-elles ?

La structure des circuits de distribution des céréales est complexe en raison de la hiérarchisation des marchés et de la multiplicité des opérateurs. On distingue globalement quatre types de marchés sur lesquels les OP commercialisent leurs produits.

C.1 Les marchés de proximité

Les marchés de proximité comprennent les marchés villageois et les marchés de regroupement*. Les marchés villageois se tiennent selon des périodicités qui diffèrent d'une région à une autre (1, 2 ou 3 fois par semaine). Les quantités de denrées agricoles que l'on trouve sur ces marchés dépendent des résultats de la récolte à proximité immédiate du village. La nature des produits mis en vente dépend des pratiques et habitudes alimentaires des populations locales. Les acheteurs qui fréquentent ces marchés sont des consommateurs issus du village ou de ses environs et, parfois, des consommateurs venus des villes pour s'approvisionner et des paysans collecteurs.



[VOIR GLOSSAIRE](#)

Les marchés de regroupement sont des marchés où les principaux acheteurs sont des collecteurs forains* (qui sont des intermédiaires des grossistes). Les quantités qui y sont vendues sont plus importantes que sur les marchés villageois. La nature des produits vendus est plus variée mais, en règle générale, ce sont principalement les denrées cultivées et consommées dans la région. Ces marchés de regroupement se tiennent selon les mêmes périodicités que les marchés villageois.



[VOIR GLOSSAIRE](#)

C.2 Les marchés des centres urbains

Situés dans les grandes villes, ils sont fréquentés par tous les types d'acteurs de la commercialisation des produits agricoles, même si les gros commerçants, les détaillants et les consommateurs y sont les plus nombreux. On y trouve un large éventail de céréales et autres denrées, en très grosses quantités. Les marchés urbains sont toujours approvisionnés, même en période de pénurie (campagne déficitaire, soudure) lorsque les prix grimpent. Durant ces périodes de pénurie, les stocks quittent les magasins des commerçants des marchés urbains pour être transférés vers les marchés de regroupement et vers les marchés villageois.

Les clients des OP sur les marchés urbains sont de plusieurs types. Il s'agit principalement des commerçants, des unités de transformation agro-alimentaire et des indus-

triels. Les commerçants effectuent l'approvisionnement des zones de consommation (c'est-à-dire, les villes et les zones rurales dont la production est déficitaire) à partir des zones excédentaires. En fonction de leur surface financière et de leur rayon d'intervention, on distingue :

- – **les demi-grossistes** : bien que leur capacité financière soit limitée, ils sont des acteurs dynamiques du marché des céréales locales. Ils achètent et revendent durant toute l'année, occupant un rayon d'activité élargi au niveau régional et même inter régional. En zone rurale, ils sont les fournisseurs des grossistes. En zone urbaine, ils sont approvisionnés par ces derniers et livrent aux détaillants. Les demi-grossistes ruraux sont également partenaires des OP. Ces opérateurs fréquentent rarement les marchés de regroupement, vers lesquels ils envoient des intermédiaires collecteurs travaillant à leur compte ;
- – **les grossistes** : ce sont les acteurs les plus importants et les plus influents du marché céréalier. Ils disposent de capacités financières importantes, de capacités de stockage suffisantes et, dans une grande majorité, de leurs propres moyens de transport. Les principaux partenaires des grossistes sont : les intermédiaires ruraux, les demi-grossistes régionaux et, de plus en plus, les producteurs organisés au sein de systèmes de commercialisation groupée. Les grossistes assurent les principales fonctions du marché : financement des autres intervenants (intermédiaires, demi-grossistes etc.), transport et stockage.

Les unités de transformation artisanales et semi-industrielles sont les petites et moyennes entreprises (PME) qui transforment les céréales locales en vue de vendre une gamme très large de produits finis à base de mil, sorgho, maïs, riz, fonio, arachide : farine, brisures, semoules, farines infantiles, bière, etc. Les unités plus petites (micro entreprises), gérées souvent par des organisations féminines, sont très répandues dans certaines capitales et villes secondaires d'Afrique de l'Ouest. Quelle que soit leur taille, ces unités de transformation sont exigeantes sur la qualité des céréales brutes proposées sur les marchés par les OP (et les autres acteurs). Leur rôle dans le fonctionnement des filières agricoles est de plus en plus important, en permettant d'améliorer l'approvisionnement des centres urbains en produits de qualité.

Les entreprises industrielles sont de plus en plus nombreuses dans les capitales d'Afrique de l'Ouest où elles produisent du riz décortiqué, des semoules, des brisures, des farines infantiles ainsi que des sous-produits (son, balles...); ces derniers sont destinés à l'alimentation des volailles et du bétail. Ces entreprises achètent de grandes quantités de céréales et sont très exigeantes sur la qualité des produits bruts.

C.3 Les marchés institutionnels

Un marché institutionnel permet à un opérateur (individuel ou collectif) d'acheter les biens ou les services auprès d'un fournisseur suivant des conditions prédéfinies. C'est cette modalité d'achat des céréales qu'utilisent les structures de gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire, la réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), des institutions internationales (le PAM, la FAO, UNICEF, etc.) ou des organisations non-gouvernementales (ONG). Leurs particularités sont : i) de porter sur un volume important de céréales, ii) d'imposer des normes de qualité rigoureuses, iii) de proposer des modalités de paiement échelonnées selon l'avancée de l'exécution du marché.

Les acteurs des marchés institutionnels

Les institutions qui préparent et signent des marchés relatifs à l'achat de denrées alimentaires sont de nature, de statut et de dimension très variables. Il s'agit, entre autres :

- – **des structures** mandatées au plan régional (RRSA de la CEDEAO), national (services de l'État en charge de la prévention / gestion des crises alimentaires) et local (col-

- lectivités décentralisées) pour la constitution et la gestion des stocks de sécurité alimentaire;
- des services chargés des cantines scolaires ou universitaires, de la restauration au niveau des hôpitaux, des casernes, des prisons...;
- des institutions internationales (PAM, HCR...) et des ONG qui mettent en œuvre des opérations d'aide alimentaire.

Les procédures des marchés institutionnels

Les règles de préparation et de passation d'un contrat d'achat institutionnel* se conforment au code des marchés de l'État, de l'organisation régionale ou de l'institution internationale qui procède à cet achat. Quelle que soit l'institution concernée, ces codes prévoient une différenciation des règles en fonction du montant du marché, de son objet ou des circonstances de sa conclusion. Ces codes sont généralement régis par trois principes: la transparence des procédures, l'égalité de traitement des candidats et le libre accès à la commande publique.

Les marchés sont passés selon l'une des modalités ou possibilités suivantes: (i) sans publicité, ni mise en concurrence préalable (on parle alors d'entente directe); (ii) appel d'offres restreint à une liste de fournisseurs, parmi lesquels peuvent figurer des OP (on parle de procédure adaptée); (iii) appel d'offres ouvert. Dans le cas d'un appel d'offre ouvert, la participation est ouverte à tous les fournisseurs potentiels remplissant les conditions définies dans le dossier. Les OP ont alors souvent du mal à postuler et être compétitives.

Concernant la durée, les achats institutionnels de produits alimentaires correspondent en général à des marchés de court terme, à exécuter en 1 mois. Cette exigence n'est pas toujours respectée au regard des contraintes que rencontrent les fournisseurs pour s'approvisionner; en particulier, les OP ont souvent des difficultés à mobiliser les financements nécessaires à la collecte des denrées qu'elles devront ensuite livrer aux acheteurs institutionnels. Dans la majorité des cas, les contrats prévoient et appliquent des pénalités de retard.

Certaines modalités de passation de marchés favorables aux OP existent: appels d'offre restreints, entente directe, marchés avec des exigences administratives allégées. Cependant peu de commanditaires réservent directement une part des marchés institutionnels aux OP avec ces procédures simplifiées.

Au Burkina Faso, l'arrêté 2017-077/MINEFID/CAB du 13 mars 2017, complété par l'arrêté n° 2017-142/MINEFID/CAB du 05 mai 2017, permet de passer par la procédure d'entente directe pour les achats auprès des structures associatives et les ONG, d'une part, et auprès des structures faitières d'agriculteurs, d'éleveurs et d'artisans, d'autre part. Cet arrêté facilite la commande de produits locaux sur des marchés réservés à des organisations de producteurs.

Dans le cadre de son programme Purchase for Progress (P4P), le Programme Alimentaire Mondial (PAM) a développé une démarche consistant à encourager les achats locaux de denrées agricoles pour une partie des approvisionnements liés à ses actions d'assistance alimentaire. Dans le cadre de ce programme, le PAM a accompagné et formé les OP de 18 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine afin qu'elles soient en mesure de répondre à ces demandes d'approvisionnement. Ce programme a montré que certaines OP étaient capables de répondre à des marchés institutionnels. Le PAM commence également à acheter des farines transformées localement dans le cadre de son programme d'appui à la petite enfance.



VOIR GLOSSAIRE

ENCADRÉ N° 4
Exemples de
procédures
facilitant
l'accès des OP
aux marchés
institutionnel

ENCADRÉ N° 5
Documents
nécessaires pour
répondre aux
appels d'offres de
la RRSA / CEDEAO

Les documents administratifs nécessaires à la soumission d'une offre auprès de la Réserve régionale de sécurité alimentaire sont :

- > les certificats de bonne fin d'exécution de marchés similaires pour attester de son expérience en matière de marchés institutionnels ;
- > l'attestation de cotisation auprès de la sécurité sociale ;
- > la garantie de soumission ou déclaration de garantie de soumission ;
- > la ligne de crédit équivalent à 60 % du montant de son offre ;
- > l'agrément technique / récépissé délivré par l'autorité compétente ;
- > le relevé d'identité bancaire ;
- > le bilan financier des trois dernières années.

En outre, le soumissionnaire doit remplir les documents techniques ci-après :

- > le formulaire de soumission ;
- > les formulaires de prix applicables ;
- > la confirmation écrite de l'habilitation du signataire à engager la responsabilité du soumissionnaire ;
- > la déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social dûment signée ;
- > les pièces attestant que le soumissionnaire est admis à concourir y compris le formulaire de renseignement sur le soumissionnaire ;
- > une copie de l'accord ou une lettre d'intention de constituer un groupement, signée par tous les membres et assortie d'un projet d'accord pour les groupements d'entreprise.

Une fois tous ces documents bien remplis, viennent les étapes de cachetage, de paraphe des pages, de l'emballage puis du dépôt de l'offre sous pli fermé.

C.4 Les marchés avec des opérateurs privés des pays voisins

Il existe de nombreuses transactions commerciales de produits agricoles entre les opérateurs des différents États d'Afrique de l'Ouest. Ces échanges transfrontaliers reposent sur les complémentarités entre les zones agro-écologiques de la région et sur le niveau relatif d'excédent ou déficit dans chaque pays. Ces marchés portent sur des quantités importantes et impliquent des commerçants et parfois des OP. Si ces marchés sont assez dynamiques, ils sont structurés par des procédures législatives et réglementaires spécifiques que les opérateurs doivent respecter.

D – Comment les OP peuvent-elles être plus efficaces dans la commercialisation externe ?

D.1 Satisfaire l'exigence de la contractualisation*



VOIR GLOSSAIRE

Le code du commerce de plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest stipule que le « contrat » désigne un document indiquant clairement les engagements pris par chacun des signataires. Le contrat est donc un outil de référence pour les parties signataires dans la défense de leurs intérêts. Il existe deux types de contrats. En premier lieu, le contrat verbal qui, jusqu'à une date récente, était le plus utilisé notamment dans leurs relations avec les commerçants et avec les unités de transformation agroalimentaire. Le contrat verbal est facile à établir; cependant, il présente l'inconvénient majeur de ne pas être reconnu (en général) par les institutions judiciaires, ce qui est une source de difficulté lorsque les deux parties sont en désaccord. Le deuxième type correspond aux contrats écrits. Ceux-ci sont préférables lorsque i) la distance entre le vendeur et l'acheteur est grande; ii) la confiance entre les parties n'est pas préétablie; iii) l'accord contient beaucoup de détails; iv) la mise en œuvre de l'accord porte sur une longue période de temps et v) l'accord concerne des sommes importantes.

Un contrat écrit portant sur la commercialisation de produits agricoles doit inclure les principales dispositions suivantes :

- – **l'objet** : Il convient de préciser les quantités et la qualité des marchandises vendues. Concernant la qualité, le contrat peut soit définir des exigences spécifiques, soit se référer à des normes existantes (au niveau national, régional ou international). Dans le cas des céréales, les critères de qualité habituellement pris en compte sont : i) l'humidité; ii) le taux d'impuretés; iii) le pourcentage de grains attaqués par les insectes; iv) le pourcentage de grains attaqués par la moisissure; v) le taux de brisures; vi) le pourcentage de grains endommagés par d'autres facteurs; vii) le taux de sable, de poussière et d'autres matières inertes; viii) le taux de matières étrangères organiques; ix) le degré d'infestation (nature et quantité d'insectes); x) le taux de grains sains; et xi) le taux de germination (pour les semences);
- – **la livraison** : le contrat doit indiquer la date et le lieu de la livraison; il doit également préciser les obligations des parties en matière de transport et livraison de la marchandise, en déterminant le moment où le risque de dommages passe du vendeur à l'acheteur;
- – **le prix** : le contrat doit clairement indiquer le prix unitaire, le prix, la monnaie de paiement (par exemple : FCFA, euro ou dollar), les modalités de règlement (chèque, virement bancaire ou lettre de crédit documentaire) et les dates de règlement (avant l'expédition, à la livraison ou selon d'autres modalités, conformément au choix des parties);
- – **la propriété** : ce n'est pas parce que la vente a été conclue ou que la marchandise a été livrée que l'acheteur devient propriétaire de celle-ci. Il est possible de déterminer le moment du transfert de propriété, notamment lors du paiement complet de la marchandise. Cela permet au vendeur, dans certaines conditions, de reprendre possession de la marchandise en cas de défaut de paiement de l'acheteur;
- – **le droit applicable** : tout contrat est rattaché au droit applicable dans un pays déterminé; celui-ci complète les dispositions que le contrat n'a pas pris soin de définir. En général, le droit applicable est celui du pays du vendeur ou de l'acheteur. Dans le cas d'échanges transfrontaliers, il est important que le contrat précise quel est le droit applicable;

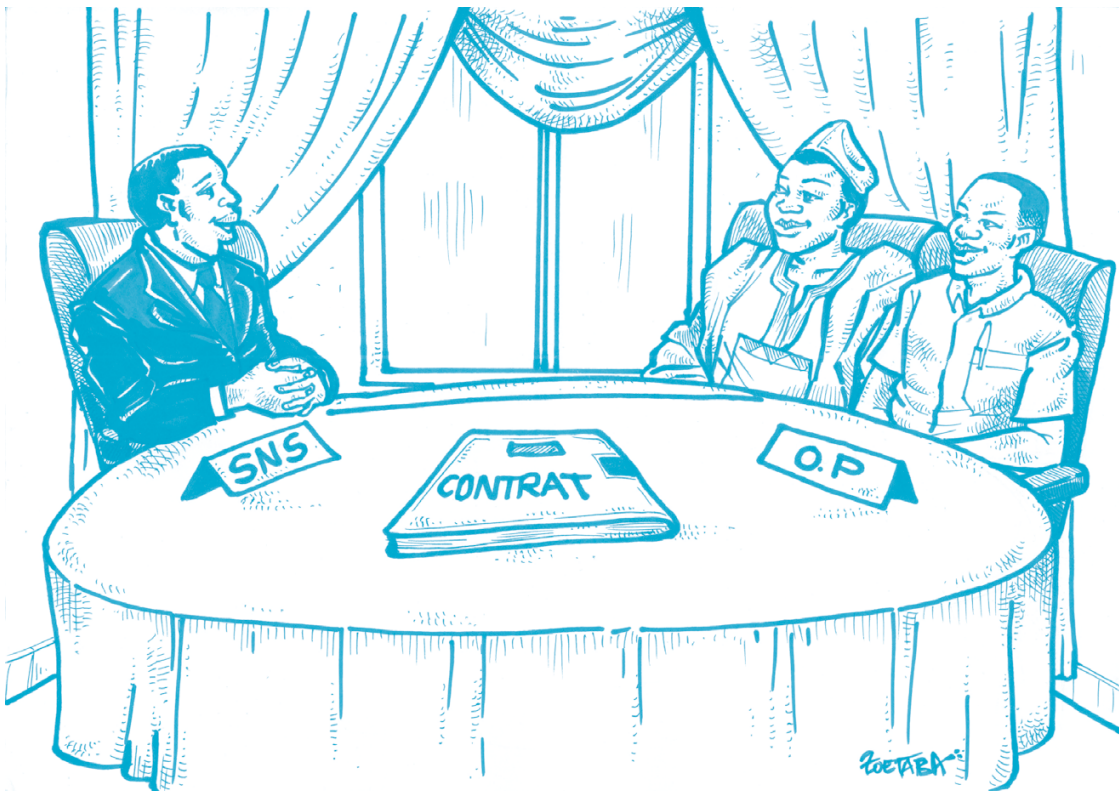
- **le règlement des différends** : si un différend survient entre les parties et que celles-ci ne réussissent pas à le résoudre à l'amiable, elles auront à recourir à un mécanisme de règlement des différends. Les parties ont le choix entre une procédure judiciaire devant les tribunaux compétents et une procédure arbitrale devant un ou plusieurs arbitres. Ce choix devrait figurer dans le contrat; en l'absence de choix, chaque partie pourra saisir les tribunaux compétents.

D.2 À l'exportation, respecter les procédures

L'un des principaux objectifs de la CEDEAO est de promouvoir l'intégration économique de la région en créant un marché commun. L'instrument créé à cet effet est le Schéma de libéralisation des échanges (SLE). Le SLE garantit la libre circulation des marchandises, c'est à dire sans le paiement des droits de douanes et des taxes. De plus, il permet de réduire les nombreuses formalités administratives aux frontières. Le SLE est ouvert à toute entreprise qui se trouve et exerce ses activités dans la CEDEAO et qui compte exporter ses produits au sein de la région. Toutes les entreprises sont tenues de respecter les règles énoncées dans les protocoles et règlements régissant le SLE.

DISPONIBLES SUR LES SITES
WEB
WWW.ETLS.ECOWAS.INT
ET
WWW.ECOWAS.INT

Si le commerce entre les pays membres de la CEDEAO est exempté de taxes, les opérateurs doivent néanmoins se munir des documents nécessaires au franchissement des frontières, en particulier le certificat d'origine¹ et le certificat phytosanitaire. Il est également nécessaire d'obtenir une autorisation d'exportation auprès des autorités nationales compétentes (en général, la Direction nationale du commerce et de la concurrence). Pour qu'une OP obtienne ces différents documents, il est indispensable qu'elle dispose d'une reconnaissance juridique.



1 Un certificat d'origine est nécessaire pour chaque exportation. En général, il est délivré par les services phytosanitaires et il est valide 6 mois à compter de sa date de délivrance.

D.3 S'adapter aux exigences des marchés institutionnels

Souvent, les institutions qui effectuent des achats de produits alimentaires affichent leur volonté de donner davantage de place aux OP parmi leurs fournisseurs. Cependant, cette intention se heurte à de nombreux obstacles, qui se situent à la fois au niveau des institutions concernées et au niveau des OP.

Tableau n°1 – Contraintes limitant la place des OP dans l’approvisionnement des marchés institutionnels	
Contraintes au niveau des acheteurs institutionnels	Contraintes au niveau des OP
<ul style="list-style-type: none"> > Un manque de visibilité sur les capacités des OP à un moment donné et dans une zone donnée. > Un manque de moyens et des faiblesses dans les procédures pour vérifier l’origine des produits achetés ; > Une insuffisance, dans certains cas, des budgets ce qui se traduit par des prix d’achat bas, parfois inférieurs aux prix du marché. > Des dysfonctionnements internes, qui compliquent parfois les processus d’appels d’offres et, une fois les marchés attribués, aboutissent souvent à des retards dans les paiements. Ces retards de paiement ne sont pas sanctionnés financièrement (le fournisseur ne perçoit pas de compensation de la part de l’acheteur institutionnel). > Absence de système d’information interne permettant de faire le bilan des achats précédents de produits locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> > Une difficulté d’accès à l’information sur les appels d’offres. > Une faible capacité financière pour accéder à des grands marchés. > Un manque de ressources humaines disponibles et formées pour répondre à des appels d’offres, dont les procédures sont souvent complexes. > Le coût élevé des procédures: coût de la garantie financière; coûts des frais de dossier. > Le refus par certaines banques de l’octroi de la caution de soumission. > Une faible capacité, pour un grand nombre d’OP, à satisfaire les normes de qualité exigées par les acheteurs institutionnels, notamment en ce qui concerne le taux d’aflatoxines. > Des difficultés à respecter les quantités à fournir et les délais de livraison tels que définis dans le contrat signé entre l’OP et l’acheteur institutionnel. Ces difficultés sont accentuées lorsqu’il se produit une forte hausse des prix sur les marchés entre le moment de l’offre et le moment de la livraison.

Pour surmonter ces différents obstacles, il est nécessaire, d’une part, de parvenir à certains changements dans les procédures de passation des marchés institutionnels (cf. le « cadre d’intervention de la CEDEAO en appui au stockage de proximité », disponible sur le site Internet de l’ARAA) et, d’autre part, à une amélioration par les OP de certaines de leurs pratiques. Ces améliorations au niveau des OP concernent notamment :

- – la capacité de repérer des marchés et d’être réactif grâce à la mobilisation de ressources humaines dédiées, qui ont acquis des compétences et disposent d’un réseau de contacts ;
- – la capacité de fidéliser* les producteurs membres afin que ceux-ci livrent à l’OP la majeure partie de leur surplus commercialisable. À cet effet, les OP développent des services de financements avec des crédits remboursables en nature (voir, ci-dessus, la section « système de collecte des céréales ») ;
- – la capacité à disposer d’une trésorerie suffisante pour financer la collecte des produits ; en effet, le paiement rapide du producteur est un élément important pour éviter qu’il ne vende sur d’autres marchés ;



VOIR GLOSSAIRE



VOIR CHAPITRE 3A
« INSTRUMENTS
DE FINANCEMENT »



VOIR CHAPITRE 5A



VOIR CHAPITRE 5B



VOIR CHAPITRE 1

- la **capacité de stockage et de contrôle qualité**. Dans ce domaine, de nombreuses OP doivent améliorer la qualité des bâtiments[•] et disposer de davantage d'équipements de gestion de la qualité tels que les humidimètres, les calibreurs, etc. et les équipements de post-récoltes[•] ;
- la **capacité à disposer d'un système comptable certifié** pour répondre aux exigences des marchés institutionnels et, également, la capacité à faire évoluer le statut juridique de l'OP de façon à être en conformité avec les directives de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). L'évolution vers le statut de société coopérative implique des changements dans l'organisation interne et la gouvernance des OP[•] ;
- la **capacité à répondre à toutes les exigences des marchés institutionnels**, à la fois en termes de qualité du produit livré, de solidité financière de l'OP et de niveau du prix proposé. Le prix est un élément stratégique de première importance dans la compétition entre fournisseurs des acheteurs institutionnels. Il doit permettre à l'OP de couvrir ses charges et de dégager un bénéfice tout en correspondant à la valeur du produit telle que perçue par le client.

ENCADRÉ N° 6

Achats institutionnels auprès des OP : expériences au Burkina Faso et au Ghana

L'Union nationale des sociétés coopératives des producteurs de coton du Burkina Faso (UNPCB) commercialise le coton de ses membres mais également les céréales cultivées par ceux-ci. Au cours des dernières années, l'UNPCB a remporté plusieurs appels d'offres lancés par des acteurs institutionnels. Entre 2008 et 2016, elle a mobilisé 24 000 tonnes de céréales, collecté auprès de 10 700 producteurs pour approvisionner différents marchés institutionnels, principalement ceux de la Société nationale de gestion des stocks de sécurité alimentaire du Burkina Faso (SONAGESS) et la RRSA de la CEDEAO.

Les facteurs explicatifs des bons résultats enregistrés sur ces marchés par l'UNPCB sont principalement : la disponibilité de stocks de céréales au niveau de l'UNPCB et l'efficacité de la collecte auprès des membres ; l'existence, au sein de l'organisation, d'une commission technique chargée du suivi de la commercialisation des céréales ; la facilité de collaboration avec les institutions financières et la disponibilité des partenaires à accompagner l'UNPCB dans la commercialisation. Cependant, il ressort également un certain nombre de difficultés, en particulier : l'inadéquation de certains documents exigés dans les dossiers d'appel d'offres avec le statut des OP ; les retards dans le dépouillement des appels d'offres et, une fois les contrats signés, les retards dans les paiements ; influence des fluctuations de la production de coton sur la commercialisation des céréales.

Au Ghana, National Food Buffer Stock Company (NAFCO) est la société nationale de gestion des stocks de sécurité alimentaire. Depuis 2017, dans le cadre de l'initiative politique « Planter pour l'alimentation et l'emploi », NAFCO a apporté son soutien à la plupart des OP enregistrées dans le pays, y compris celles formées par des femmes ou des jeunes dans l'agriculture. Chaque OP garantit la qualité et la quantité des produits alimentaires fournis. En 2018/19, NAFCO a acheté 8 874 tonnes de maïs et 10 456 tonnes de riz aux OP pour alimenter les cantines scolaires. Le dispositif de contractualisation directe avec les OP permet d'éliminer les intermédiaires et donc d'offrir un prix rémunérateur aux producteurs à travers le prix minimum fixé. L'importance des volumes traités permet à NAFCO d'absorber les augmentations de la production, ce qui contribue à une certaine stabilisation des prix.

D.4 Surmonter les difficultés d'accès au financement et les contraintes liées au transport

La commercialisation externe est souvent confrontée à l'insuffisance, voire l'absence, de financement adapté aux caractéristiques des OP en raison notamment du niveau élevé des taux d'intérêt et des difficultés à fournir les garanties exigées par les institutions financières^o. Ce goulot d'étranglement empêche l'accroissement de la production, de la productivité et une mise en marché des céréales profitables aux OP.

Le transport des céréales commercialisées par les OP est confronté à une insuffisance de moyens de transport pour certains axes routiers, d'une part, et à la hausse des coûts du transport en raison de la dégradation de l'état de nombreux axes routiers, d'autre part. Cette situation affaiblit la compétitivité (en termes de qualité et de prix) des denrées commercialisées par les OP situées dans les zones mal desservies en infrastructures routières^o.

Pour surmonter les différentes contraintes examinées dans cette section, le renforcement des capacités des responsables des OP s'avère tout à fait nécessaire. Les OP doivent davantage programmer et mettre en œuvre des formations portant notamment sur i) l'élaboration des offres pour approvisionner les marchés institutionnels, ii) les textes législatifs et réglementaires en matière de commerce transfrontalier au sein de l'espace CEDEAO, iii) la fixation des prix de vente et les techniques de négociation des marchés et iv) la préparation des contrats de commercialisation et de transport.



VOIR LE CHAPITRE 3A
« OUTILS DE FINANCEMENT »



VOIR ÉGALEMENT LE CHAPITRE 7
« GESTION DES RISQUES »

E – Points-clés à retenir

→ Dans leurs activités de commercialisation externe, les OP doivent se comporter en véritables opérateurs économiques afin de pouvoir faire face à la concurrence ou aux exigences des autres acteurs des filières agricoles : commerçants, transformateurs artisanaux et industriels, institutions publiques en charge de la sécurité alimentaire, ...

→ Ce faisant, les OP doivent relever un certain nombre de défis, parmi lesquels :

- – améliorer leur organisation, en termes de fonctionnement interne et de statut juridique, pour être compétitives sur n'importe quel marché ;
- – veiller à la qualité des produits offerts sur un marché libéralisé et de plus en plus compétitif ;
- – maîtriser les procédures législatives et réglementaires en matière de commerce transfrontalier au sein de l'espace CEDEAO ;
- – disposer des capacités professionnelles leur permettant de répondre avec succès aux appels d'offres lancés par des acteurs institutionnels.

→ Le succès des opérations de commercialisation groupée est conditionné par le respect des engagements des membres vis-à-vis des OP et réciproquement. Les OP doivent être dynamiques et respecter les engagements qu'elles prennent auprès de leurs membres lors de la collecte des céréales. Le principal objectif des producteurs étant d'améliorer leur revenu, les OP doivent mieux s'organiser pour augmenter et diversifier leurs circuits de ventes. Si les OP arrivent à fidéliser la clientèle par le respect des contrats, elles arriveront par ricochet à fidéliser les producteurs qui les approvisionnent.

→ Les marchés institutionnels constituent une opportunité pour les exploitations familiales et leurs organisations, pour écouler leur production sur le marché local et régional.

→ L'un des objectifs des achats institutionnels est le renforcement des capacités des organisations de producteurs (OP) leur permettant d'accéder aux marchés privés qui payent la qualité.

→ Les achats publics institutionnels des produits alimentaires locaux constituent un levier pour structurer les filières locales, promouvoir le « consommer local » et faciliter de nouvelles dynamiques avec le secteur privé.

F – Pour aller plus loin

AMASSA Afrique Verte Mali, (2007). *Guide des organisations paysannes en techniques de commercialisation des céréales.* Seconde édition. 24 pages

AMASSA Afrique Verte Mali, (2011). *Formation des sociétés coopératives membre du Sexagon – zone office du Niger, Module sur les chaînes de valeur.* 38 pages

AMASSA Afrique Verte Mali, (2011). *Formation des sociétés coopératives membre du Sexagon – zone office du Niger, Module Mode techniques de commercialisation.* 33 pages.

CFSI, Fondation de France, ROPPA (2016). Discussion N°4 « Achats institutionnels » Synthèse. <https://www.alimenterre.org/system/files/ressources/pdf/1045-discu-4-synthese-achats-institutionnels-vf.pdf>

CSA, (2014). *Les achats institutionnels au service de l'agriculture familiale : Compte-rendu du séminaire international organisé par le CSA le 23 avril 2014 à Bruxelles.* http://www.csa-be.org/IMG/pdf_Rapport_Achats_institutionnels_-_FINAL.pdf

Inter-réseaux, (2018). *Les marchés institutionnels alimentaires en Afrique : Quelles évolutions et quelles contributions au développement ?* Bulletin de synthèse n°26. <http://www.inter-reseaux.org/publications/bulletins-de-synthese/article/les-marches-institutionnels>

MAPAQ, (2014). *Guide d'accès au marché institutionnel.* https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Guide_acces_marche_institutionnel.pdf

Oxfam, Afrique verte, Jade Productions, Inter-réseaux, (2019). *Le Dossier d'Appel d'Offres de l'ARAA : comprendre l'essentiel pour mieux postuler et gagner les marchés.* 10 pages. Voir dans les annexes.

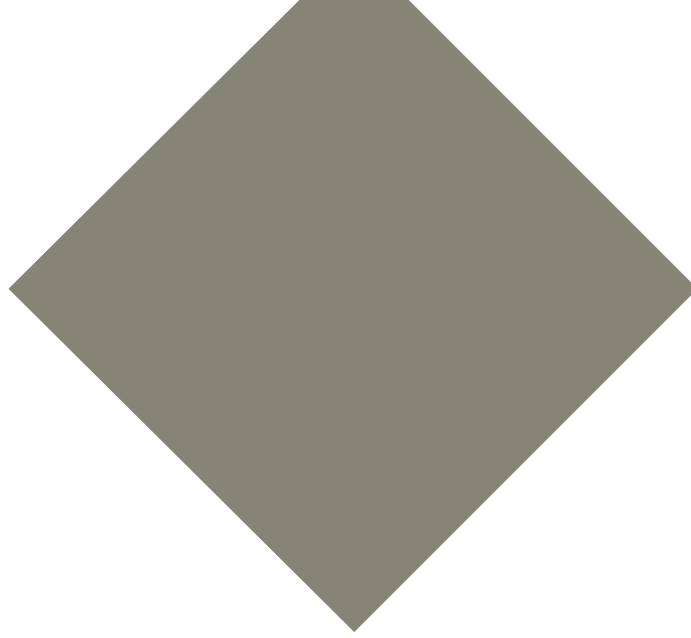
Programme alimentaire mondial, (2008). *P4P, Achats au service du progrès.* https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/liaison_offices/wfp231752.pdf

Sexton, D., (2018). *Étude sur l'offre et la demande de produits agricoles locaux en vue d'un passage à l'échelle de la commande institutionnelle au Burkina-Faso.* <https://www.alimenterre.org/system/files/2019-04/afl-burkina-etude-marches-institutionnels-burkina-05042019.pdf>

Soule, B.G., Prof. Staatz, J., Diarra, S.B., & Diallo, A., (2016). *Schéma de commercialisation des céréales au Mali.* Novembre 2011, 60p. <http://docplayer.fr/9250828-Schema-de-commercialisation-des-cereales-au-mali.html>

Traoré, M., (2011). *Analyse des Modèles d'intégration au Marché pour les Organisations de Producteurs de céréales dans les Bassins céréaliers du Séno, du Sènè et du Kaarta au Mali. Rapport de synthèse.* (Union des Professionnels Agricoles pour la Commercialisation des Céréales au Mali). Rapport commissionné par la FAO. 55 pages.





Annexes
chapitre 4C



<https://bit.ly/2YIWbok>

CHAPITRE 5

Les aspects techniques



Introduction

Une bonne conservation des denrées stockées par les organisations de producteurs (OP) est essentielle, pour des raisons de sécurité sanitaire des aliments conservés et de viabilité économique des systèmes de stockage. Dans cette perspective, il est important que les OP actives dans le stockage de proximité exercent leurs activités dans des bâtiments bien conçus et correctement entretenus et qu'elles effectuent les opérations adéquates de maintenance des denrées stockées.

Ce chapitre est centré sur les aspects techniques de la gestion des stocks de proximité. Il comprend deux sous-chapitres.

Le premier porte sur les caractéristiques des bâtiments dédiés au stockage, fréquemment appelés magasins de stockage. Il traite successivement du choix de terrain pour la construction d'un magasin, des caractéristiques du bâtiment à prendre en compte dès la phase de conception, des différentes phases de construction, du choix des matériaux de construction et, enfin, de l'entretien du bâtiment une fois que celui-ci est achevé.

Le second sous-chapitre traite des techniques d'entreposage et d'entretien des denrées stockées dans les bâtiments des OP. Après avoir rappelé les principales causes de dégradation de la qualité (humidité, insectes, moisissures, rongeurs, ...), ce sous-chapitre présente les principaux conseils (ou obligations) en ce qui concerne la préparation du magasin avant l'entrée des produits, les vérifications et traitements à effectuer au moment de la réception des denrées, l'emballage des produits reçus et la disposition des sacs à l'intérieur du magasin, les opérations de maintenance et, enfin, les actions de traitement si les denrées stockées subissent une détérioration.

CHAPITRE 5A

Caractéristiques techniques des magasins de stockage



Sommaire

- 179 **A – Introduction**
- 180 **B – Quelles sont les démarches préliminaires à l’installation d’un magasin ?**
- 181 **C – Comment choisir le terrain de construction du magasin de stockage ?**
 - 181 C.1 Caractéristiques physiques du terrain
 - 181 C.2 Localisation du terrain devant abriter le magasin
 - 182 C.3 Emplacement selon le type de magasin
 - 183 C.4 Sécurisation foncière
- 185 **D – Quelles sont les caractéristiques principales à prendre en compte lors de la conception des magasins ?**
- 187 **E – Quelles sont les différentes phases de la construction d’un magasin ?**
 - 187 E.1 Élaboration du dossier d’appel d’offres
 - 187 E.2 Passation du marché de construction
 - 188 E.3 Construction proprement dite
 - 188 E.4 Réception de l’ouvrage
- 189 **F – Quels matériaux de construction choisir ?**
 - 189 F.1 Les magasins en matériaux locaux ou traditionnels
 - 189 F.2 Les magasins en semi-dur et en dur
- 191 **G – L’importance de l’entretien du bâtiment construit**
- 192 **H – Points-clés à retenir**
- 193 **I – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Les magasins représentent un élément déterminant du stockage. Ce chapitre fournit des informations techniques pour faciliter la conduite/mise en œuvre du processus de construction et d'installation d'un magasin de stockage de produits agricoles et d'aliments bétail. Il décrit les différentes étapes allant du choix du terrain à la réception définitive du magasin. Il présente les différents types de magasin en fonction des dimensions, les matériaux utilisés et de l'objectif du stockage.

Qu'entend-on par magasin ? C'est une infrastructure destinée au stockage de différents produits ou équipements. Dans le cadre de ce Mémento, les éléments stockés sont des produits agricoles, des aliments bétail ou encore des intrants agricoles. Le « magasin » est différent des structures de stockage familial logées au sein même du ménage tel que le grenier traditionnel/amélioré ou les petits silos métalliques.

Quels sont les différents types de magasins ? Les magasins de stockage dont il est question ici sont gérés par des OP qui sont généralement propriétaires de l'infrastructure. Il existe trois grands types de magasins : les magasins locaux (ou villageois), les magasins intermédiaires et les magasins centraux.

Cette typologie ne doit pas être considérée comme un cadre rigide et permanent. Face à la diversité du stockage de proximité en Afrique de l'Ouest, elle vise simplement à faciliter la présentation, dans la suite du document, des conseils et recommandations en matière de construction et d'entretien des magasins de stockage.

Tableau n°1 – Les trois grands types de magasins de stockage

	Magasins locaux ou villageois	Magasins intermédiaires	Magasins centraux
Capacité de stockage	Couvre les besoins de stockage d'un village et permet de répondre aux urgences des ménages. Volume : de 10 tonnes à 50 tonnes.	<ul style="list-style-type: none"> > Répond aux besoins de stockage d'un ensemble de villages. > Pour les organisations d'éleveurs en charge du stockage d'aliments bétail, ces magasins sont appelés « magasins de pré-positionnement ». > Volume moyen : 50 tonnes à 500 ou 1 000 tonnes. 	Répond aux besoins de stockage d'une zone relativement importante (en superficie et en population), pour la commercialisation et l'approvisionnement. Volume : de 500 ou 1 000 tonnes à 2 000 tonnes.
Responsable de la gestion	Groupement villageois.	> Union de groupements.	Union ou Fédération de groupements
Matériaux de construction	Matériaux traditionnels ou locaux (banco).	> Très souvent en matériaux définitifs : béton, parpaings, tôles, etc.	Matériaux définitifs.
Source de financement	Les OP et parfois des producteurs individuels	> Projets de développement ; communes	Projets de développement ; État

B – Quelles sont les démarches préliminaires à l’installation d’un magasin ?

Face aux difficultés inhérentes à la mise en place et à la gestion des magasins, il est important de tenir compte des facteurs déterminants dans la planification.

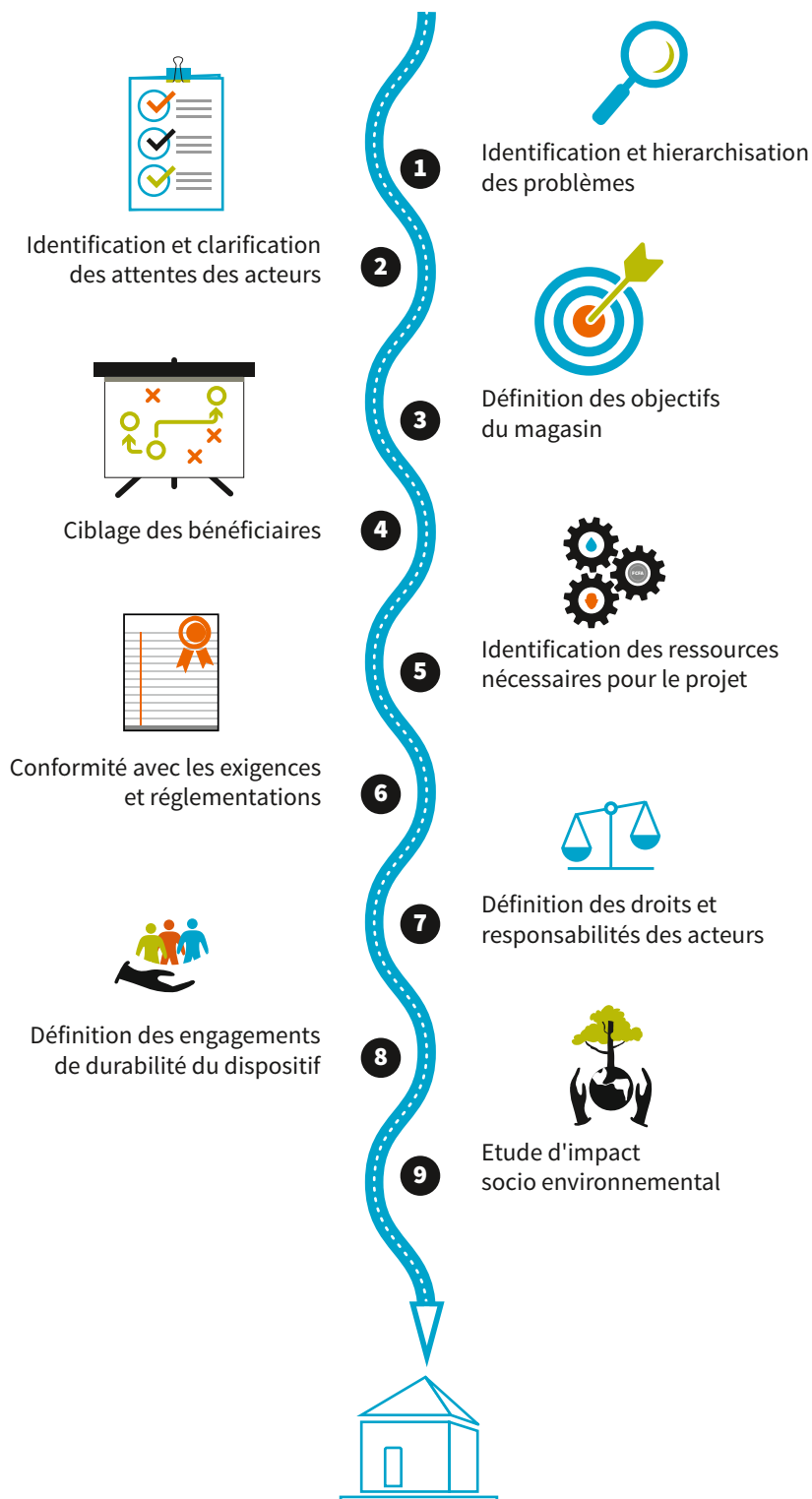


SCHÉMA N°1
Démarches
préalables à
l’installation d’un
magasin

Les principales étapes de préparation de la construction d'un magasin sont les suivantes :

1. définition des objectifs assignés au magasin, à partir de l'identification des problèmes rencontrés par les acteurs et de leurs attentes. Il s'agit de définir si l'installation du magasin est envisagée comme un moyen pour gérer ponctuellement des crises alimentaires ou si elle est orientée vers la commercialisation en direction des marchés institutionnels. Une fois les objectifs bien identifiés, le type de magasin (dimensions, caractéristiques techniques, matériaux) peut être défini ;
2. identification des ressources nécessaires pour le projet : main-d'œuvre, temps, savoir-faire et contributions financières. L'estimation du budget doit porter non seulement sur la construction du magasin mais également sur l'équipement de celui-ci (palettes, balance...);
3. analyse de la conformité du projet avec les exigences administratives et réglementaires (droit foncier, exigences environnementales...);
4. définition des droits et des responsabilités des parties prenantes, mise en place d'un comité de gestion du magasin et rédaction d'un règlement* ;
5. étude d'impact socio-environnemental : ce type d'étude est de plus en plus exigé par les bailleurs qui assurent le financement des infrastructures. Si c'est le cas, l'étude doit être réalisée par un bureau d'études compétent en la matière.



VOIR DÉTAILS
DANS LE CHAPITRE 5B



VOIR CHAPITRE 2B

C – Comment choisir le terrain de construction du magasin de stockage ?

C.1 Caractéristiques physiques du terrain

Le terrain choisi pour installer le magasin doit être :

- **plat** (ou de très faible pente) ;
- **non sujet à l'inondation**, donc situé sur un sol bien drainé ;
- **situé loin des zones susceptibles de favoriser les contaminations** (champ, points d'eau, toilettes...).



VOIR GLOSSAIRE

Dans le cas de la construction de magasins de grande dimension en matériaux définitifs, la réalisation d'une étude géotechnique* est nécessaire. Basée sur l'examen de la structure du sol et de ses caractéristiques physiques (résistance, stabilité), cette étude permet de déterminer la profondeur des fondations nécessaire pour garantir une bonne stabilité du bâtiment.

C.2 Localisation du terrain devant abriter le magasin

Quand il faut installer un magasin, il y a toujours la question de la localisation qui se pose. Le terrain choisi doit être, dans la mesure du possible, accessible pour la commercialisation. Les moyens de transport qui servent pour le chargement et le déchargement doivent pouvoir circuler facilement. Le magasin doit être situé dans un lieu visible de la population pour en assurer une sécurité permanente contre les vols (en plus du système de gardiennage, qui est à prévoir). Le site doit permettre une bonne circulation de l'air (donc, ne pas être entouré de grands arbres) et ne pas être inon-

dable. Cependant, il existe des cas où le village qui doit abriter le magasin est enclavé. Dans ce cas, la construction du magasin ne doit pas être annulée. Des solutions d'adaptation doivent être trouvées.

Au nord du Bénin, dans l'Atacora Ouest, la plupart des villages sont enclavés. Dès les premières fortes pluies, ils deviennent inaccessibles aux camions. Malgré cela, des magasins y sont construits et les stocks sont constitués. La stratégie des groupements de producteurs est d'effectuer le déstockage et la commercialisation avant les fortes pluies.

ENCADRÉ N°1
Gestion des contraintes liées à l'enclavement des villages dans le nord Bénin

C.3 Emplacement selon le type de magasin

Le choix de l'emplacement dépend, entre autres de la dimension du magasin et de sa fonction principale (approvisionnement, commercialisation...). Le tableau ci-dessous résume les éléments à prendre en considération.

Tableau n°2 – Choix de l'emplacement d'un magasin selon sa fonction	
Type de magasin	Emplacement à retenir
Magasin locaux (au niveau village)	<ul style="list-style-type: none"> > Au centre du village ou dans le hameau central si le village comporte plusieurs hameaux. > Pour ces magasins, de dimension réduite, les problèmes d'accessibilité sont généralement réduits car le transport des denrées se fait souvent en charrettes, motos ou tricycles.
Magasins intermédiaires (au niveau d'une grappe de villages)	<ul style="list-style-type: none"> > Au niveau du village central. > Les denrées étant transportées par de petits camions ou des minibus, il faut choisir un terrain accessible à ce type de véhicules. L'idéal est de placer ces magasins à proximité d'une artère principale du village choisi.
Magasins centraux	<ul style="list-style-type: none"> > Au niveau du village central. > Ces magasins doivent être situés à proximité d'une voie de communication pour rendre l'accès facile aux camions.

C.4 Sécurisation foncière



VOIR GLOSSAIRE

La sécurisation foncière* du lieu devant abriter l’infrastructure est un élément important à prendre en compte dans le choix de la parcelle.

Il est assez fréquent que des litiges liés au foncier surviennent après la construction des magasins de stockage. Afin d’éviter ce problème, il est indispensable que l’OP ait des garanties sur la sécurisation foncière de la parcelle avant toute construction. Les procédures de sécurisation foncière varient en fonction du cadre juridique de chaque pays. Deux types de démarches sont possibles :

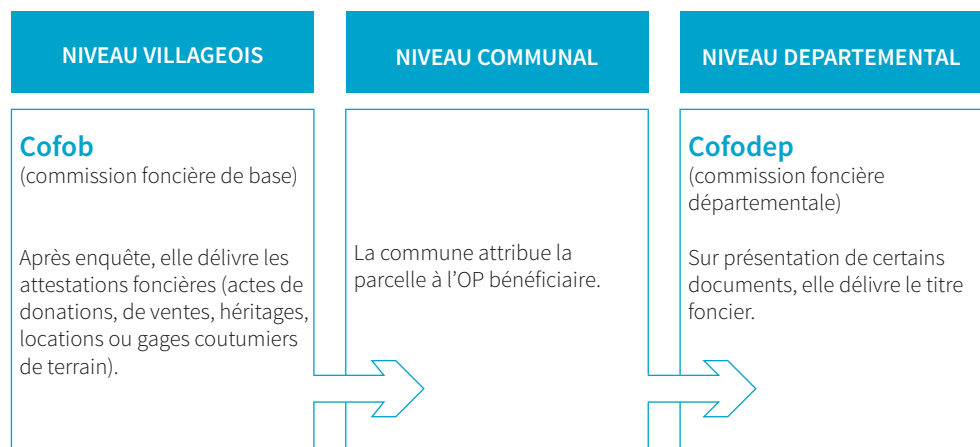
- l’acte de donation ou de mise à disposition : il est établi entre (i) les autorités traditionnelles (chef de village, par exemple), (ii) le présumé propriétaire terrien et (iii) l’OP. Il est nécessaire que cet acte soit un document écrit, qui sera ensuite enregistré auprès des services compétents. La parcelle est mise à disposition au cours d’une assemblée villageoise formelle associant différents acteurs locaux ;
- l’acte de vente entre (i) le présumé propriétaire de la parcelle (autorité traditionnelle, collectivité territoriale, individu) et (ii) l’OP. Ici aussi, il est important que l’acte soit enregistré auprès des services compétents.

Ces démarches, qui peuvent parfois prendre du temps, sont nécessaires pour éviter des litiges dans le futur. Elles permettent également de rassurer les partenaires qui contribuent au financement de l’infrastructure de stockage.

EXEMPLE N°1
démarche de
sécurisation
foncière
au Niger

Au Niger, particulièrement dans la bande sud, les enjeux fonciers croissants et les perspectives d’investissement sur les terres accentuent la compétition dans l’accès à la terre et l’insécurité foncière (LAWALI, 2014). Les chefferies traditionnelles étaient auparavant les seules à pouvoir attribuer des droits d’usage aux utilisateurs. Elles continuent à avoir un poids important, mais elles ne représentent aujourd’hui plus qu’une voix parmi d’autres. La gestion de la terre et des ressources naturelles est donc plus collective. Des commissions foncières existent aux différents niveaux (villageois, communal, départemental, régional et national) : chacune joue un rôle précis.

Il faut de solides contrats sur les parcelles choisies pour la construction des magasins.





IDENTIFIER L'EMPLACEMENT DU MAGASIN ET LE PROPRIÉTAIRE PRÉSUMÉ DE LA PARCELLE



ASSEMBLEE VILLAGEOISE

Tout le village confirme l'appartenance de la parcelle au propriétaire présumé. On s'assure que la parcelle n'est pas source de conflit.



ACTE DE DONATION

Le propriétaire signe l'acte de donation au groupement (ou s'engage à le faire plus tard). L'acte de donation est retiré à la mairie de la commune de tutelle du village.



LEVÉ TOPOGRAPHIQUE

L'OP fait appel à un expert topographe pour réaliser le levé topographique qui précise les dimensions et formes exactes de la parcelle.



ARRÊTÉ COMMUNAL

L'acte de donation et le levé topographique sont transmis à la mairie. La mairie prend un arrêté communal qui attribue la portion de terre au groupement. L'arrêté communal donne pleine autorité au groupement sur la parcelle.

EXEMPLE N°2
démarche de
sécurisation
foncière
au Bénin

Ce processus est rarement mené à bout avant la construction des magasins.

La plupart du temps, la construction démarre dès la signature de l'acte de donation et le processus de sécurisation se poursuit.

En effet, les groupements bénéficient souvent de financements (projets de développement) limités dans le temps alors que le processus de sécurisation tarde à s'achever

EXEMPLE N°3
démarche de
sécurisation
foncière
au Nigeria

Au Nigeria, deux régimes fonciers coexistent : le régime coutumier et le régime administratif. La loi foncière reconnaît le droit des personnes à détenir des terres, tel que défini par le droit coutumier. Plusieurs méthodes d'acquisition de terres sont ainsi connues du gouvernement (fédéral et des États), de groupes ou d'individus. L'acquisition auprès des États se fait par la reconnaissance du «droit coutumier de l'utilisation des terres». L'acquisition de terres auprès de particuliers est un transfert de droit coutumier du propriétaire à l'acheteur ; ce transfert est sanctionné par un «Acte de transfert» enregistré. Après cette étape, une demande est faite au gouverneur pour demander la délivrance d'un «certificat d'utilisation des terres». L'octroi du droit d'utilisation du terrain est un bail attesté par un «Acte d'occupation» sur une période de temps spécifique. Le terrain peut également être obtenu en sous-traitant le bail. Cela nécessite l'approbation du président de la République fédérale du Nigeria, du gouverneur de l'État ou du président du conseil du gouvernement local, selon le cas.

D – Quelles sont les caractéristiques principales à prendre en compte lors de la conception des magasins ?

Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans la construction des magasins. Il s'agit de :

- **capacité de stockage**, globale et par type de produits (céréales, légumineuses, aliments bétail...);
- **orientation** : il est important d'orienter le local de stockage de façon à permettre une circulation d'air (en prévoyant des bouches d'aération situées dans la direction des vents dominants) et réduire la pénétration des rayons solaires;
- **agencement** : il est nécessaire de prévoir des bâtiments distincts pour le stockage des produits alimentaires et pour le stockage des intrants agricoles. Si la construction de deux bâtiments n'est pas possible (notamment pour des raisons financières), il est alors indispensable de diviser le magasin en deux compartiments, afin d'éviter que les intrants chimiques ne viennent abimer les produits alimentaires. Dans les magasins de grande dimension, il faut également prévoir le bureau du gérant;
- **éclairage** : l'éclairage naturel par des tôles transparentes dans le toit est préférable aux ampoules électriques, afin de limiter la consommation d'énergie. D'autre part, si le bâtiment est alimenté en électricité, il faut veiller absolument à ce que les canalisations d'eau soient suffisamment éloignées des câbles électriques afin d'éviter les risques d'incendie;
- **aire de séchage*** : il est indispensable de prévoir une aire de séchage lors de la conception du magasin. Cette aire, qui permet le séchage et/ou la désinfection solaire des grains, se situe à l'extérieur du magasin dans une position qui lui permet d'être exposée au soleil une grande partie de la journée;
- **en plus de l'aire de séchage**, il est nécessaire de prévoir une aire de réception pour le déchargement et le contrôle des denrées avant qu'elles soient stockées dans le magasin;

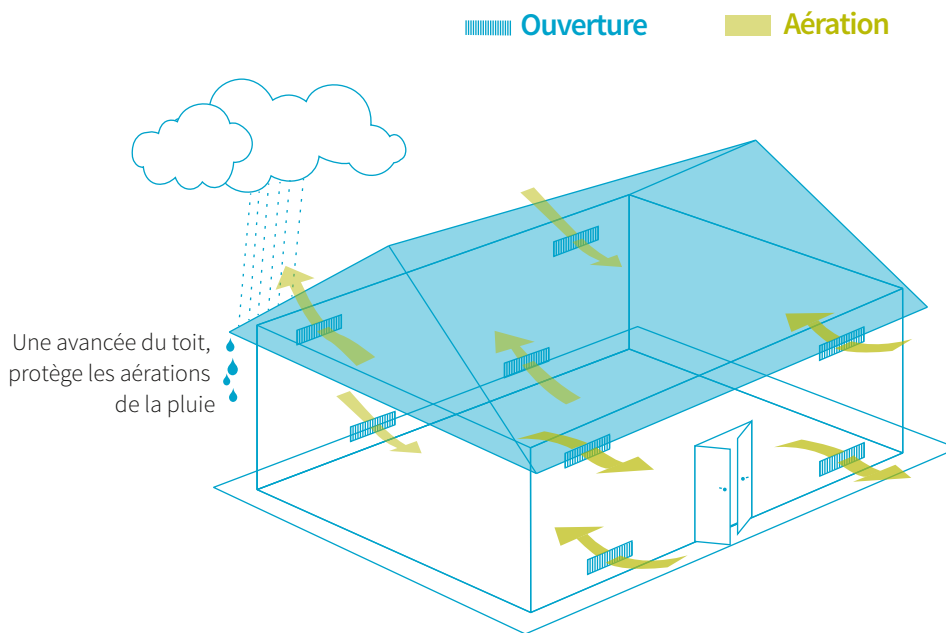


VOIR GLOSSAIRE

- **entrée du magasin** : prévoir des portes coulissantes de préférence à des portes battantes. Et également, prévoir un espace vide à l'entrée du magasin afin que les sacs ne bloquent pas l'accès et la circulation ;
- **lutte contre les termites** : les bois de charpente et les menuiseries doivent être traités contre les termites avant la pose.



SCHÉMA N°2
Aération et
protection
d'un magasin



E – Quelles sont les différentes phases de la construction d'un magasin ?

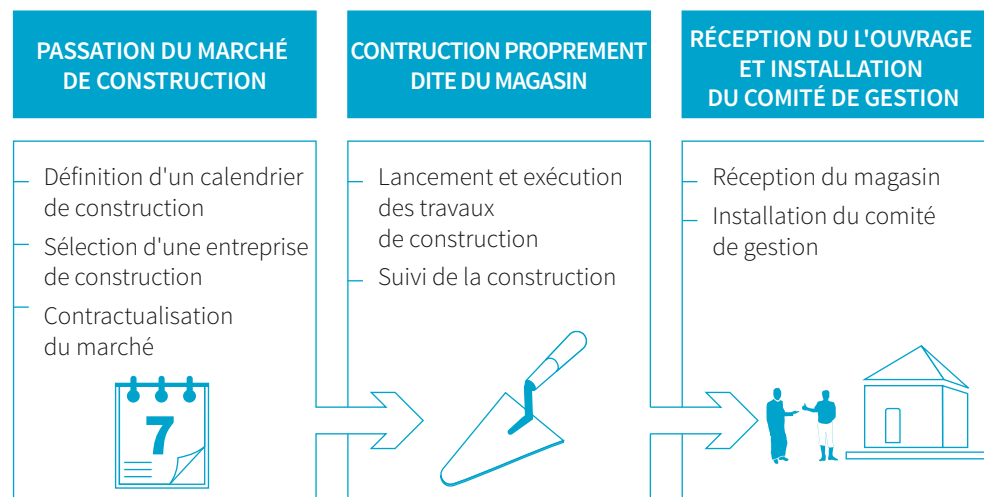
Après l'identification du site, la mobilisation du financement, la sécurisation foncière du site, la conception du bâtiment (plans) et l'obtention de l'autorisation de construire, l'appel d'offres pour la construction peut être lancé.

E.1 Élaboration du dossier d'appel d'offres

Pour les magasins intermédiaires et centraux, il est nécessaire de recruter un cabinet qui appuiera l'OP pour la préparation du dossier d'appel d'offres, puis pour l'analyse des propositions et la sélection de l'entreprise. Ce même cabinet peut être ensuite mandaté par l'OP pour effectuer le contrôle externe des travaux.

Une fois l'appel d'offres lancé, la construction du magasin passe par trois (03) phases comportant chacune différentes étapes comme présentées dans le schéma ci-dessous :

SCHÉMA N°3
Étapes de la
construction d'un
magasin



E.2 Passation du marché de construction

Au cours de cette phase, il s'agit de :

définir un calendrier de passation de marché et construction. Ce calendrier doit prendre en compte les délais de publication de l'appel d'offres, la réception et analyse des offres, la sélection d'une entreprise, la négociation du contrat, puis les délais de signature du contrat. L'ensemble de ces activités s'étale en général sur trois mois ;

sélectionner une entreprise professionnelle, ayant une expérience avérée dans la construction de magasins de stockage. La sélection se fait sur la base d'un dossier d'appel d'offres (DAO) indiquant toutes les exigences de l'OP ;

établir et signer un contrat avec l'entreprise. Les clauses inscrites dans le contrat précisent différents éléments :

- – les rôles et responsabilités de chacune des parties (entreprise de construction et OP ou autres commanditaires des travaux) ;
- – les caractéristiques techniques de l'ouvrage ;

- les délais de réalisation ;
- le calendrier de paiement, auquel il faut porter une attention particulière. • Les paiements sont effectués en fonction de l'évolution du chantier, après avis du comité de contrôle. Si une avance est versée à la signature du contrat, l'entrepreneur doit apporter une garantie bancaire correspondant au montant de l'avance.

Le contrat doit être précis à propos des contributions apportées par les bénéficiaires, de la réutilisation de matériaux existants (le cas échéant) et du choix du site de construction.



VOIR EXEMPLE DE CONTRAT
EN ANNEXE

E.3 Construction proprement dite

Lors du déroulement des travaux de construction, il faut prêter attention à certains éléments, en particulier :

- la contribution des bénéficiaires aux travaux de construction, qui peut être en nature et/ou monétaire. Si la contribution est en nature (par exemple : fourniture de main d'œuvre ou apport d'eau, de sable, de graviers), il faut pouvoir en quantifier la valeur. Il est très important que les bénéficiaires apportent leur contribution. Cela permet de les responsabiliser vis-à-vis de la bonne gestion de l'infrastructure. Une contribution en nature des bénéficiaires peut, parfois, se traduire par des délais de construction plus longs qu'avec une entreprise ; cet élément est à prendre en compte au moment de la planification des travaux. Lorsque la main d'œuvre bénévole n'est pas disponible, il faut alors demander à l'entreprise de fournir toute la main d'œuvre nécessaire ;
- en cas de reconstruction, il est possible de récupérer des matériaux de l'ancien bâtiment utiles pour le nouveau (par exemple : barres de fer sur la toiture, portes, fenêtres, équipements...). Il faut faire une visite pour analyser l'état des matériaux et aussi vérifier si le site de construction est adéquat ;
- mécanisme de gestion des imprévus. Il faut réserver 5-10 % du prix de construction pour les imprévus. Si finalement, cet argent n'est pas utilisé lors de la construction, il pourra être utilisé pour l'achat d'équipements.

Le contrôle et le suivi des travaux constituent des activités très importantes durant la phase de construction du magasin. Ils doivent être assurés aussi bien par le technicien spécialisé recruté (indispensable pour les magasins intermédiaires et centraux) qui fait office de contrôleur externe que par les membres de l'OP (contrôle interne). Chaque semaine (ou, au maximum, chaque quinzaine), l'OP doit organiser des visites de chantier pour vérifier que le calendrier est respecté, que la construction est faite en suivant les critères du contrat et que la qualité du travail est correcte.

E.4 Réception de l'ouvrage

La réception du magasin doit se faire en deux étapes : (i) la réception provisoire qui a lieu à la fin des travaux et (ii) la réception définitive quelques mois après (habituellement 6 mois après). La réception provisoire se termine par un procès-verbal signé par toutes les parties prenantes. La réception définitive n'intervient que si aucun défaut n'a été observé dans l'infrastructure. En cas de défauts, l'entrepreneur doit les corriger avant la réception définitive. Une retenue de 10% sera appliquée sur le dernier paiement dû à l'entreprise¹ ; elle sera rendue à la réception définitive.

1 Si des réunions de chantier ont eu lieu chaque semaine ou chaque quinzaine, une retenue de 5% est suffisante.

F – Quels matériaux de construction choisir ?

F.1 Les magasins en matériaux locaux ou traditionnels

Le stockage dans des constructions en terre, ou banco, est souvent pratiqué dans les zones sahéliennes. Il est moins adapté aux zones côtières car l'humidité peut entrer par les murs et provoquer le développement des moisissures. Même en zone sahélienne, l'humidité du sol peut remonter par capillarité dans les murs si l'on ne prend pas certaines précautions. Les magasins en banco ne sont pas chers, ils peuvent être réalisés avec des matériaux locaux. Néanmoins, leur construction nécessite de faire appel à un maçon spécialisé. Pendant le séchage, des fissures apparaissent souvent dans les murs. Pour remédier à cela, on mélange à la boue de la paille hachée ou de l'herbe ou bien on construit un châssis en bambou qu'on enduit de boue. La durée de vie est plus courte. Cette construction convient pour le stockage des céréales, produits oléagineux, légumineuses et ignames, pour une durée allant de 6 à 9 mois. Pour pouvoir être utilisés durant plusieurs années, les magasins de ce type doivent être nécessairement recouverts d'une toiture en tôle ondulée.

F.2 Les magasins en semi-dur et en dur

Magasins en semi-dur : pour avoir un bâtiment en semi-dur, les murs des constructions en terre peuvent être rendus plus imperméables :

- – soit en utilisant un mélange de 90 % de terreau ou d'argile et de 10 % de ciment pour la construction des murs ;
- – soit en peignant ou revêtant les murs extérieurs avec du coaltar, de l'asphalte, des huiles organiques, des peintures rejetant l'eau, des résines ;
- – soit en appliquant sur les murs une couche de mortier étanche à l'eau et éventuellement en les peignant avec du coaltar, etc.²

Du blanc de chaux passé sur les murs permet au bâtiment de conserver sa fraîcheur interne et bouche toutes les petites fissures. Les fondations peuvent être aussi faites à base de ciment. Le coût est légèrement plus élevé mais le bâtiment est plus résistant. Ce type de bâtiment convient au stockage de tout produit agricole pendant une période pouvant aller au-delà d'une année selon le produit stocké.

Magasins en dur : le ciment est l'élément principal de ce type de construction. Les magasins en dur sont les plus répandus et les plus résistants, en zones arides comme en zones humides. Leur coût est élevé. Ils sont donc difficilement accessibles pour des OP qui auront recours aux projets/programmes ou à l'État pour s'en procurer. Les produits peuvent y être stockés au-delà de 15 mois.


Le tableau suivant récapitule les matériaux, les caractéristiques et les fourchettes de coûts de chaque type de magasin.

² Source : Hayma J., (2004). *Le stockage des produits agricoles tropicaux*. Agrodok 31, Fondation Agromisa Wageningen ; 55p.

Tableau n°3 : caractéristiques des différents types de magasins selon les matériaux utilisés

	Matériaux nécessaires	Avantages	Inconvénients	Fourchette de coûts
Magasin en banco de 5 à 20 t	Murs : argile ou boue, avec enduit de ciment, sable, coaltar et blanc de chaux Toit : zinc (tôle ondulée).	Peu coûteux pour la construction et l'entretien. Utilisation de matériaux locaux et de techniques simples.	Sensible à l'humidité (remontées capillaires de l'eau du sol ou infiltration de l'eau de pluie), ce qui réduit la durée de conservation des produits et la durée de vie du bâtiment.	1 à 5 millions FCFA
Magasin en matériaux définitifs, de 20 à 250 t	Murs : béton ou brique, avec crépis. Toit : zinc (tôle ondulée) ou bac aluminium.	Grande capacité, longue durée de vie, meilleure conservation et sécurisation des produits.	Coût élevé, technique exigeante, entretien coûteux et parfois supérieur au pouvoir d'achat de l'OP.	20 à 25 millions FCFA

Source : constructeurs locaux de magasin & entrepreneurs au Bénin (pour les coûts de réalisation)

En annexe,  est présenté, à titre indicatif, le coût pour la construction d'un magasin de 250 tonnes au Sud du Bénin en 2017. Pour être valable et complet, le devis doit prendre en compte un certain nombre d'éléments comme mentionné dans l'annexe.



VOIR LES ANNEXES DU CHAPITRE

G – L'importance de l'entretien du bâtiment construit

Réaliser un investissement est une première étape, la seconde est de se donner les moyens de maintenir l'infrastructure en bon état, c'est-à-dire l'entretenir. On distingue l'entretien courant (nettoyage, petites réparations...) et l'entretien périodique (qui correspond à des travaux de plus grande ampleur).

ENTRETIEN COURANT

Remplacement des éléments abîmés de couverture et de plafonnage.



Remplacement des robinets qui coulent, des lampes grillées et des quincailleries des portes.



Fermeture des fissures à l'aide d'enduit et reprise des points abîmés des dallages au sol.



Remplacement des éléments de carrelage.



Mise en état de propreté permanent de l'équipement (balayage, nettoyage, désherbage...).

ENTRETIEN PÉRIODIQUE

Réparation des éléments de couverture, de plafonnage ou de système d'étanchéité.



Réparation du système électrique, de la plomberie et de l'amenée d'eau dans le bâtiment.



Remplacement des boiseries abîmées.



Reprise des murs fissurés.



Reprise de la peinture.

H – Points-clés à retenir

→ Des magasins bien construits, avec des dimensions adaptées aux besoins, bien équipés et bien entretenus sont la base d'un projet de stockage. Ils permettent à l'OP d'exercer son activité de stockage de manière durable.



→ Avant de démarrer la construction d'un magasin, il est très important de sécuriser le foncier, de bien détailler le contrat avec le constructeur et de respecter les recommandations techniques pour éviter les erreurs de conception.



→ Quels que soient les objectifs du stock (commercialisation, sécurité alimentaire ou alimentation du bétail), le magasin doit permettre de disposer de produits sains et sécurisés durant toute la période de stockage.



→ Le choix des matériaux utilisés et de l'emplacement du magasin est fortement lié à la dimension et à la fonction de celui-ci.



I – Pour aller plus loin

Hayma, J., (2004). *Le stockage des produits agricoles tropicaux*. Agrodok 31, Fondation Agromisa Wageningen. 55 pages. http://ispeed.org/docs/1_Agriculture/Le.stockage.des.produits.agricoles.tropicaux_v2004_par_Agrodok.pdf

Hodges, R. & Stathers T., (2013). *Manuel de formation pour l'amélioration du traitement et du stockage des grains après-récolte*. Programme Alimentaire Mondial, Natural Resources Institute. 256 pages. <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp256912.pdf>

Jamart, C., (2014). *Le code rural du Niger: une expérience unique de gouvernance du foncier agropastoral*. Article du Grain de Sel n°57, Inter-réseaux Développement rural. 2 pages. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/p26-27_Jamart_final.pdf

Jenn-Treyer, O., Blein, R. & Touré, O., (2015). *Les stocks de proximité en céréales et aliments du bétail: entre gestion des crises et régulation des marchés*. Roppa, Apess, RBM, Inter-réseaux Développement rural et Coopération Suisse. 85 pages. <http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/capi-stocks-proximite-vf.pdf>

Lawali, S., Mormont, M. & Yamba, B., (2014). *Gouvernance et stratégies locales de sécurisation foncière: étude de cas de la commune rurale de Tchadoua au Niger*. Université de Maradi et Université de Liège ; Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement, Volume 14 Numéro 1. <https://journals.openedition.org/vertigo/14723>

République du Niger, (2013). *Étude bilan du code rural: aide-mémoire. Région de Maradi (du 22 au 27 Juin 2013)*. 10 pages. http://www.coderural-niger.net/IMG/pdf/Bilan_CR_Aide-memoire_Maradi.pdf

USAID, (2016). *Formation sur le stockage et la conservation des produits agricoles: module innovant genre sensible*. IFDC, ICRA, Feed future, C4CP. 298 pages. https://www.reseau-far.com/ressources/files/fichierPDF_CONSERVATION_DES_PRODUITS_AGRICOLES.pdf

World Bank, NRI & FAO, (2011). *Missing Food: the Case of Postharvest Grain Losses in Sub-Saharan Africa*. World Bank Washington. 116 pages. https://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/MissingFoods10_web.pdf

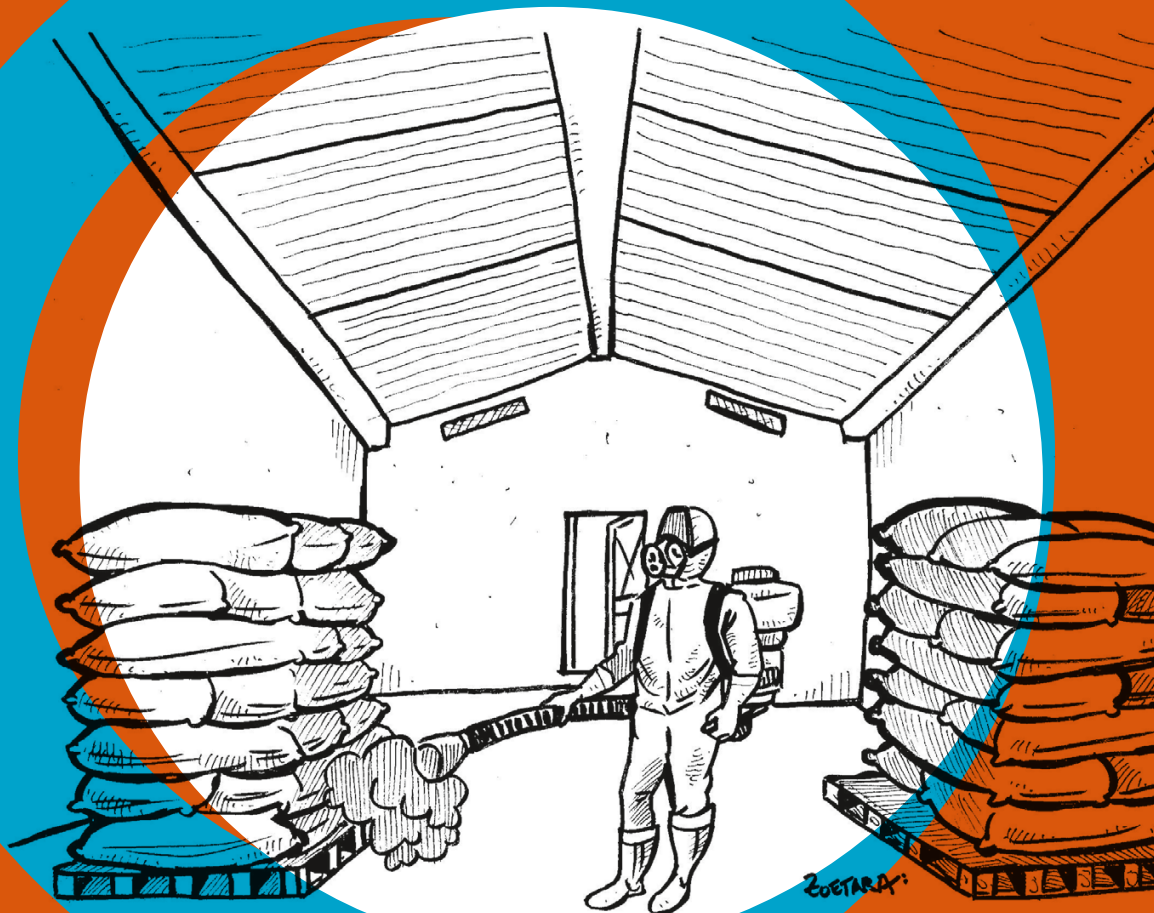
Annexes
chapitre 5A



<https://bit.ly/2BSs0C8>

CHAPITRE 5B

Techniques d'entreposage et d'entretien des denrées stockées



Sommaire

- 197 **A – Introduction**
- 198 **B – Quels sont les facteurs d'altération de la qualité des produits stockés ?**
- 199 **C – La préparation du magasin et de son environnement avant le stockage**
 - 199 C.1 Nettoyage des locaux de stockage
 - 200 C.2 Aménagement des locaux de stockage pour prévenir la contamination par des produits chimiques
- 201 **D – La réception du stock avant entreposage dans le magasin**
 - 201 D.1 La vérification technique des denrées
 - 201 Inspection initiale externe
 - 201 Inspection approfondie
 - 202 Méthode d'échantillonnage*
 - 203 D.2 L'enregistrement des données dans le cahier de réception
 - 204 D.3 Le traitement des céréales avant le stockage
- 204 **E – L'emmagasinage du stock**
 - 204 E.1 Conditionnement, emballage du produit
 - 205 E.2 Disposition des sacs à l'intérieur du magasin
- 207 **F – Principales opérations de maintenance du magasin**
 - 207 F.1 Inspection régulière des produits stockés
 - 207 F.2 Inspection de routine du magasin
- 208 **G – Quels sont les équipements nécessaires dans le magasin ?**
- 209 **H – Traitement des produits endommagés**
 - 209 H.1 Produits endommagés par l'humidité
 - 209 H.2 Produits infestés par des insectes
 - 210 H.3 Cas des moisissures et de l'aflatoxine
 - 210 H.4 Lutte contre les rongeurs
- 211 **I – Points-clés à retenir**
- 212 **J – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Le stockage est déterminant dans la stratégie de commercialisation des céréales et d'aliments bétail par les organisations de producteurs (OP). Ce sous-chapitre décrit les opérations techniques pour assurer un bon stockage et maintenir la qualité des grains et des aliments bétail, c'est-à-dire: (i) la préparation de l'entrepôt et de son environnement, (ii) la réception du stock avant entreposage, (iii) l'entreposage du stock, et (iv) l'entretien permanent du magasin pendant l'entreposage.

En effet, de nombreuses pertes sont encore enregistrées chez les producteurs et leurs organisations. Les pertes sont essentiellement dues aux pratiques inadéquates de stockage et à l'utilisation d'équipements inappropriés rendant les produits stockés vulnérables aux moisissures, aux bactéries, aux insectes et aux rongeurs. Cependant, ces pertes peuvent être réduites considérablement par des pratiques de stockage appropriées permettant de préserver au maximum les qualités originelles des grains et des aliments bétail.

ENCADRÉ N°1 Définition de quelques termes

> **Stock**: ensemble des produits (céréales, légumineuses, aliments bétail...) qui sont mis à l'abri pour une utilisation ultérieure.

> **Stockage**: opération qui consiste à mettre en réserve des produits dans des bâtiments spéciaux pour une période donnée en suivant des normes et des pratiques qui permettent la bonne conservation. Ces structures sont spécialement conçues pour accueillir et protéger une grande quantité de denrées.

> **Grains**: céréales, haricots, graines oléagineuses...

Les critères de qualité d'un bon stockage des grains sont principalement les suivants: une absence des grains pourris, perforés ou vides; un taux d'impuretés inférieur à 0,5%; une absence d'insectes (vivants ou morts) dans les denrées stockées; un taux d'humidité suffisamment bas; une absence d'odeurs et de goûts anormaux des produits stockés; des taux de mycotoxines*, de métaux lourds et de résidus d'insecticides en-dessous des seuils définis par les normes de santé publique.



VOIR GLOSSAIRE



VOIR GLOSSAIRE

Concernant les aliments bétail, les principaux critères de qualité du stockage sont: l'absence de contamination par des organismes nuisibles*, des produits chimiques ou d'autres substances indésirables au cours de leur production, de leur transport et de leur entreposage. Les produits d'origine animale qui pourraient être une source de l'agent de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) ne doivent pas être utilisés pour nourrir directement les ruminants ou fabriquer des aliments qui leur sont destinés.

B – Quels sont les facteurs d'altération de la qualité des produits stockés ?

Les facteurs pouvant affecter la qualité du grain ou des aliments bétail stockés sont de trois types : physique, chimique et biologique.

Les facteurs physiques correspondent à différentes impuretés, débris et grains endommagés ou même de grains d'espèces autres que celles stockées. Ces corps étrangers peuvent endommager les grains et causer des nuisances au consommateur final. Ils peuvent être source de contamination des aliments bétail.

La contamination chimique résulte de la présence de métaux lourds, de résidus de produits phytosanitaires ou de produits de désinfection. Elle peut être la cause de graves problèmes de santé, notamment sur le plan neurologique.

Les facteurs biologiques sont nombreux ; les principaux concernés sont les insectes, les rongeurs, les moisissures et les bactéries.

- Les rongeurs font partie des ravageurs* les plus répandus et engendrent des pertes importantes. Ils contaminent les produits stockés avec l'urine, les matières fécales, les poils et des agents pathogènes. Comme il est difficile, voire impossible, d'enlever la souillure produite par les rongeurs dans les produits, les lots infestés doivent souvent être signalés impropres à la consommation humaine ou animale. Il y a environ 50 maladies transmissibles à l'homme par les rongeurs, parmi lesquelles la typhoïde, la paratyphoïde, la leptospirose, la trichinose, la gale, la peste et les fièvres hémorragiques comme celle provoquée par le virus Lassa.
- La contamination par les moisissures (champignons), cause à la fois des dégâts quantitatifs et qualitatifs dans les stocks de grains. Les moisissures sécrètent des mycotoxines (aflatoxines* surtout) qui sont indestructibles et sont responsables de maladies incurables.
- Les insectes ravageurs sont responsables des pertes les plus importantes et parfois même de la perte totale des céréales entreposées (Voir liste des insectes dans les annexes).



VOIR GLOSSAIRE



VOIR GLOSSAIRE

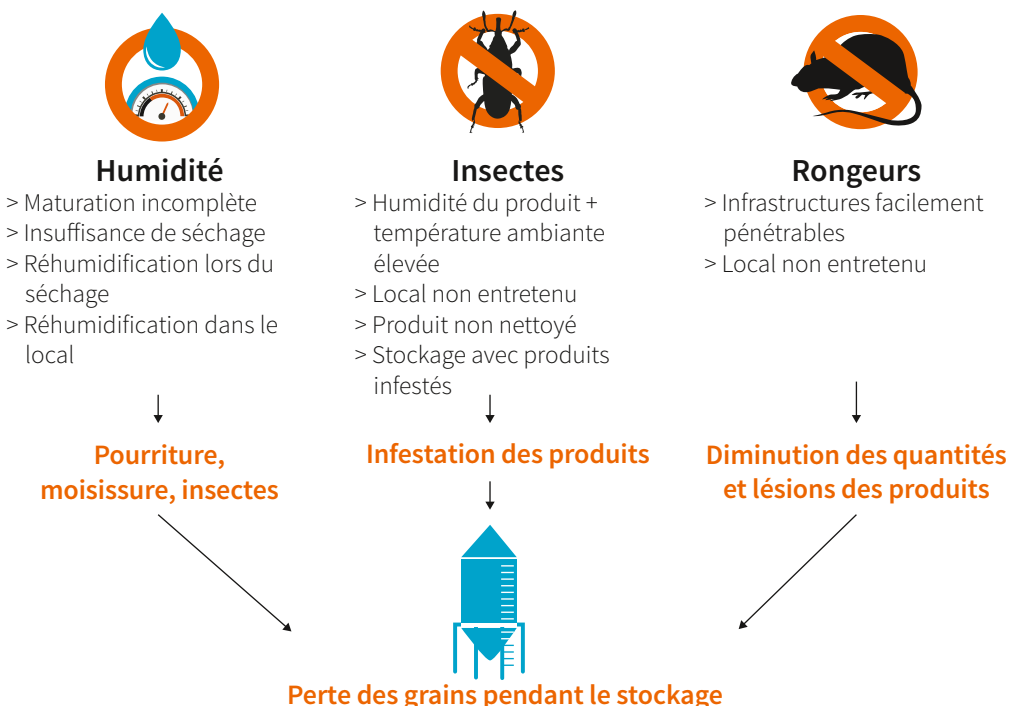


SCHÉMA N°1
Action des facteurs biologiques sur la qualité des produits stockés

C – La préparation du magasin et de son environnement avant le stockage

C.1 Nettoyage des locaux de stockage

La meilleure prévention est de maintenir le magasin et ses alentours propres.

À l'extérieur du magasin, il importe de veiller :

- à l'entretien des abords immédiats des bâtiments (une bande d'au moins cinq mètres autour de chaque bâtiment). Il s'agit de désherber les espaces non bétonnés, nettoyer les fosses de réception, couper les arbres qui se trouvent dans l'environnement immédiat du magasin, balayer et brûler tous les déchets. La fréquence de cette opération est variable selon les zones, elle se fait une fois par an en zone sahélienne et plusieurs fois par an en zone tropicale humide ;
- au bon écoulement des eaux ;
- à la mise en place de pièges à rongeurs aux abords des magasins pour denrées alimentaires et pour aliments bétail. Les pièges à rongeurs, doivent faire l'objet d'une vérification régulière et être utilisés conformément aux conditions d'utilisation.

À l'intérieur du magasin, les mesures à prendre sont les suivantes :

- avant de stocker les produits dans le magasin, les murs, le sol et les palettes doivent être convenablement nettoyés et il faut reboucher les fissures éventuelles dans le sol et les murs ;
- maintenir secs, bien ventilés et à l'abri de la pluie, les bâtiments destinés à entreposer les grains et aliments bétail ;
- préserver les locaux des eaux souterraines et de la condensation de l'humidité ;
- protéger les fenêtres et autres ouvertures d'aération de l'entrée des rongeurs, des oiseaux et des insectes en les maintenant fermées ou munies de filets ou grillages ;
- réduire au minimum les zones susceptibles de favoriser la création de perchoirs ou de nids d'oiseaux et d'abriter ou attirer des nuisibles ;
- fermer les trous qui servent de cache aux insectes et aux rongeurs ;
- ne pas utiliser de bitume, ou produits équivalents, pour réaliser l'étanchéité du bâtiment ;
- débarrasser l'intérieur de tous les objets inutiles (sacs vides, reste de produits ...) ;
- préparer tous les outils de travail nécessaires pour la réception et la gestion du stock ;
- s'assurer que les balances et autres outils fonctionnent et qu'ils ont été calibrés récemment, etc. ;
- faire un traitement préventif en pulvérisant le magasin vide, en respectant les règles d'utilisation des produits de traitement (doses, protection de l'utilisateur...).



VOIR CHAPITRE 5A

C.2 Aménagement des locaux de stockage pour prévenir la contamination par des produits chimiques

Il est important de prendre des dispositions dans l'aménagement des locaux pour éviter les contaminations chimiques des produits alimentaires stockés. Ces dispositions consistent essentiellement à :

- stocker les produits chimiques et les pesticides dans des installations étanches bien à l'écart des principaux lieux de stockage. Il convient de stocker les pesticides, les fertilisants, les semences ou les substances considérées comme dangereuses ou non comestibles, dans des locaux parfaitement séparés de ceux utilisés pour le stockage des grains et aliments bétail afin de prévenir tout mélange accidentel. Dans la pratique cependant, les magasins destinés au stockage des grains/aliments bétail servent également à stocker les cultures de rente (coton, amande de karité, noix de cajou) ou encore des intrants agricoles (semences, engrais, pesticides). Ainsi, les intrants qui sont toxiques pour la santé se retrouvent être stockés dans le même espace que les produits destinés à l'alimentation humaine ou animale. Dans ces cas de figure, il est important d'adopter les précautions de sécurité suivantes : ne jamais stocker simultanément les grains/aliments bétail avec les engrais et pesticides ; après le déstockage des engrais et pesticides, il faut bien nettoyer les locaux et observer une période de quarantaine¹ qui permet d'éliminer complètement les résidus toxiques ; étiqueter les substances considérées comme dangereuses ou non comestibles afin d'éviter toute confusion ;
- ne pas disposer les produits contre les rongeurs dans les lieux de stockage des denrées alimentaires et privilégier l'utilisation des appâts en boîte ;
- empêcher dans la mesure du possible, le stationnement ou la circulation de véhicules non exclusivement réservés (chariots élévateurs, camions) dans les lieux de stockage ;
- éviter que les animaux rentrent à l'intérieur des magasins ;
- séparer les aliments pour animaux des céréales et autres denrées destinées à l'alimentation humaine. La plupart des aliments bétail peuvent être entreposés dans le même bâtiment que les céréales à condition d'être physiquement séparés. En revanche, les farines de protéines animales et les farines de poisson doivent être stockées dans des magasins spécifiques.

¹ La durée de la quarantaine varie d'un produit à l'autre ; en principe, elle est mentionnée sur l'étiquette présentant les caractéristiques du produit.

D – La réception du stock avant entreposage dans le magasin

La réception des stocks est caractérisée par deux opérations : la vérification technique des grains ou aliments bétail ; l'enregistrement des données dans le cahier de réception.

D.1 La vérification technique des denrées



VOIR GLOSSAIRE

Lors de la réception de chaque livraison de produits, il est nécessaire d'effectuer une inspection initiale externe (inspection olfactive* et visuelle) et de prélever des échantillons afin d'analyser les teneurs en humidité et en impuretés. Dans le cas des grains réceptionnés en vrac, il faut également vérifier la température.

INSPECTION INITIALE EXTERNE

L'inspection porte tout d'abord sur l'état des sacs pour voir ceux qui sont déchirés, troués, mouillés ou ceux qui ont perdu une importante partie de leur contenu, Les sacs détériorés doivent être vidés pour être recousus ou à défaut remplacés avant d'être remplis à nouveau. Ensuite, le contenu des sacs est examiné. Si des sacs présentent un problème évident, tel que la présence de taches d'humidité ou d'insectes vivants, de la poussière farineuse tombant du sac ou une odeur étrange, une inspection plus minutieuse sera alors nécessaire. À ce stade, la livraison peut être rejetée pour non-conformité sans prélèvement.

Certaines OP pratiquent le réensachage systématique des céréales au moment de la réception ; cela permet une vérification complète et garantit la bonne qualité des sacs dans lesquels les produits seront stockés.

INSPECTION APPROFONDIE

Après l'examen externe, il est nécessaire de prélever des échantillons afin de mieux connaître les caractéristiques des produits qui sont livrés, en particulier le taux d'humidité et la présence de mycotoxines*.



VOIR GLOSSAIRE

Le taux d'humidité est défini comme étant la quantité d'eau contenue dans les grains, exprimée en pourcentage du poids de l'échantillon de grain. La période de collecte est déterminante dans la gestion du taux d'humidité des grains. Le tableau ci-dessous indique, à titre d'exemple, la teneur en eau exigés par la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) pour différentes céréales. Ces données peuvent varier d'une organisation à une autre et d'un pays à un autre. Des températures élevées exigent des teneurs en humidité maximales plus basses. Pour ralentir le développement des insectes, la teneur en humidité maximale doit être de 9%.

Riz	13 %
Maïs	11 %
Sorgho	11 %
Mil	11 %

Source: RRSA

La teneur en eau peut être déterminée par diverses méthodes. Les méthodes traditionnelles, peu coûteuses, sont notamment la méthode du son et de la sensation de grains : quelqu'un ayant de l'expérience peut dire en mordant, pinçant ou grâce au cliquetis du grain quand on le verse s'il est au-dessus ou en dessous de la limite pour un stockage sain ; la méthode du sel : le sel sec absorbe l'humidité du grain, ce principe permet de déterminer une teneur en humidité supérieure ou inférieure à 15 % ; la méthode de précipitation pour vérifier l'humidité du niébé. Les humidimètres sont plus coûteux, mais permettent des mesures plus précises et plus rapides.

En ce qui concerne les mycotoxines, les vérifications comprennent le prélèvement d'un échantillon représentatif dans chaque remorque réceptionnée et l'analyse de ces échantillons. La RRSA a mis en place un système de vérification sur site pour limiter les rejets à la réception. La vérification sur site ne garantit pas l'acceptation du produit à la livraison.

MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE*

Un échantillon représentatif est une petite partie d'un stock, qui doit avoir le plus possible les mêmes caractéristiques que l'ensemble du stock où il a été prélevé. Les résultats de l'analyse de l'échantillon doivent être sensiblement les mêmes que ceux qui seraient obtenus si l'on pouvait analyser l'ensemble du stock.

Pour parvenir à un échantillonnage représentatif, la méthode utilisée par la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) consiste à prélever systématiquement un sac sur un lot de 10 quel que soit le volume réceptionné. La méthode proposée par le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est décrite ci-dessous :

- quand le grain est susceptible d'être d'une qualité très variable, car il provient de sources non contrôlées (par exemple les petits exploitants), chaque sac est échantillonné. Cela s'applique au niveau des points de collecte des OP. Dans la zone de réception du point de collecte, 25 grammes de céréales sont prélevés dans chaque sac de 50 kg. La qualité du grain peut être jugée sur cet échantillon. Si la teneur en eau doit être vérifiée à l'aide d'un humidimètre, des échantillons plus larges doivent être prélevés ;
- lorsque la qualité du grain est susceptible d'être relativement uniforme, par exemple lorsque la gestion de contrôle de la qualité a déjà été appliquée en début de chaîne, alors tous les sacs de grains ne sont pas échantillonnés. Une méthode d'échantillonnage représentative est nécessaire. Le nombre de sacs à échantillonner dépend de la taille du lot.



VOIR GLOSSAIRE

Tableau n°2 : Nombre de sacs à échantillonner en fonction de la taille du lot

Nombre total de sacs	Nombre de sacs d'où un prélèvement est effectué
1 à 10	Tous les sacs
11 à 25	5 au hasard
26 à 50	7 au hasard
50 à 100	10 au hasard
Plus de 100	Racine carrée approximative du nombre total de sacs du lot reçu, choisis au hasard. Pour 500 sacs, 22 sacs doivent être échantillonnés et pour 2 000 sacs, l'échantillon s'élève à 45 sacs.

Source : Hodges et Stathers, 2013. <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp256912.pdf>

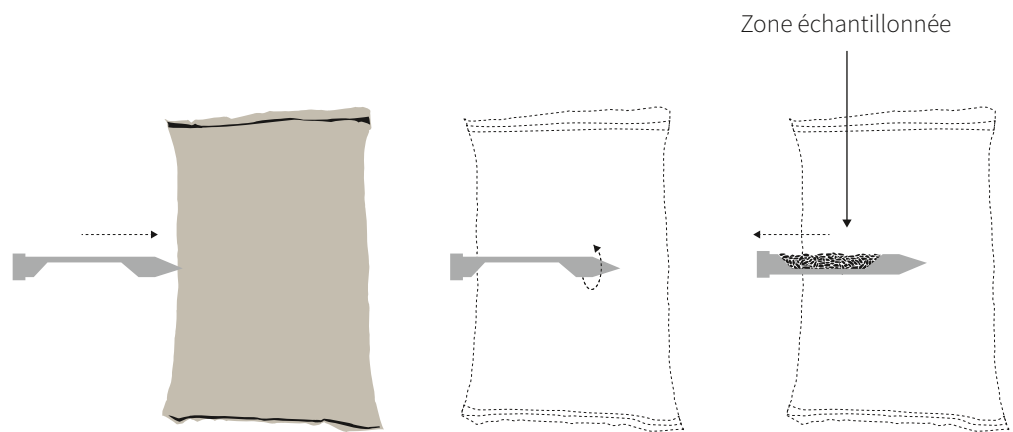
NB : Pour les stocks en vrac, le nombre de prélèvement est calculé de la même façon que si le stock était en sacs.

VOIR LES ANNEXES
DE CE CHAPITRE

Le choix se fait au hasard, mais il faut veiller à ce que les sacs sélectionnés ne se situent pas tous au même endroit. La méthode préconisée est que le nombre de sacs devant faire l'objet d'un prélèvement doit être réparti sur toutes les surfaces et de manière proportionnelle. Une sélection vraiment aléatoire peut être faite par référence à une table de nombres aléatoires, sur papier ou générée par un programme informatique*. Il est également possible d'effectuer le tirage au sort de nombres écrits sur des bouts de papier, placés dans un chapeau.

Les prélèvements se font à l'aide de sonde. Pour une bonne pénétration dans le sac, la sonde doit être de 40 à 45 cm de longueur. La manière correcte pour obtenir un échantillon avec une sonde est d'insérer la sonde avec l'ouverture faisant face vers le bas, puis, d'insérer la sonde au maximum et de la tourner de 180 degrés de telle sorte que la fente d'ouverture soit tournée vers le haut. Il convient d'utiliser des sondes de profondeur qui sont capables de faire des prélèvements à différents niveaux. Ces niveaux doivent être au moins 3 : haut, milieu, bas.

SCHÉMA N°2
Méthode correcte
d'échantillonnage
avec une sonde



Source : Hodges et Stathers, 2013.

<https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp256912.pdf>

D.2 L'enregistrement des données dans le cahier de réception

À l'issue du contrôle technique des stocks, les informations sont consignées dans le document de réception. Chaque lot est identifié par une fiche qui porte : le nom du produit ; le type de conditionnement (sacs de telle contenance) ; la date de réception et la quantité reçue.

Il faut soigneusement remplir le bordereau de livraison en y mentionnant toutes les anomalies constatées (sacs manquants, sacs détériorés, sacs mal remplis, sacs infestés) avant de le signer. Si la qualité du stock est mauvaise, on décidera de le refuser ou de faire un traitement avant le stockage dans le magasin.

D.3 Le traitement des céréales avant le stockage

Après la vérification des produits et avant le stockage proprement dit, on procède au traitement des produits. Cette opération, qui ne concerne pas les aliments bétail, comprend les tâches suivantes :

- un **pré-nettoyage** pour éliminer les matériaux qui peuvent être porteurs de champignons ou de spores fongiques. Des méthodes de vannage et de triage sont utilisées ;
- un **séchage des grains** qui ont encore un taux d'humidité élevé. S'il n'est pas possible de sécher les grains immédiatement, il faut les aérer par ventilation et faire en sorte que la période avant le séchage soit la plus courte possible. Le grain ne doit pas être séché de façon excessive ou à des températures excessivement élevées afin de préserver la qualité nutritionnelle et l'aptitude au broyage ou autre transformation ;
- un **dernier tri** avant l'entreposage afin d'éliminer tous les corps étrangers ;
- la **mise à l'écart** et le traitement des sacs détériorés.

E – L'emmagasinage du stock

Le stock doit être emmagasiné dans un local bien aéré et sec en maintenant une humidité relative convenable. La mise en stockage des produits commence quand les températures sont encore basses donc tôt le matin ou tard le soir. Une fois le stock emmagasiné, il est important de remplir la fiche de stock. Pour chaque pile, lot ou tas de céréales, cette fiche doit porter les renseignements suivants : date d'emmagasinage, type de céréales, provenance, état général, traitement effectué. Cela permet un meilleur suivi et gestion du stock.

E.1 Conditionnement, emballage du produit

Les grains doivent être emballés dans des récipients préservant les qualités hygiéniques, nutritionnelles, technologiques et organoleptiques du produit. Les récipients, y compris les matériaux d'emballage, doivent être fabriqués avec des matériaux sans danger et convenant à l'usage auquel ils sont destinés. Ils ne doivent transmettre au produit aucune substance toxique, ni aucune odeur ou saveur indésirable. Lorsque le produit est emballé dans des sacs, ceux-ci doivent être propres, robustes et solidement cousus ou scellés. Les contenants couramment utilisés dans la région sont : le sac de polypropylène, le sac en jute, le sac en plastique (plutôt pour le niébé), le sac zerofly. Les sacs PICS, constitués de trois couches distinctes, sont de plus en plus utilisés surtout dans le stockage des légumineuses.

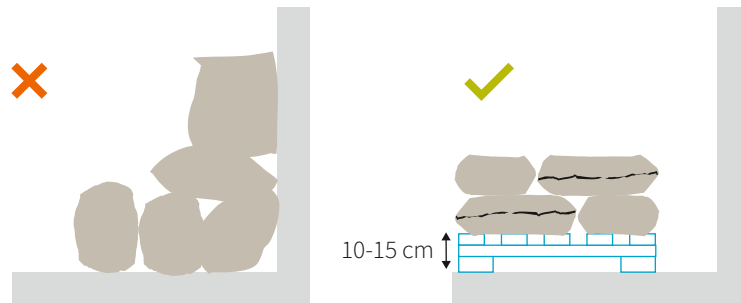
Pour les aliments bétail, ce sont beaucoup plus les sacs en polypropylène et les sacs en jute qui sont utilisés. Les sacs en jute sont plus adaptés aux zones sahéennes qu'aux zones côtières. Les pays côtiers utilisent beaucoup plus les sacs en polypropylène.

E.2 Disposition des sacs à l'intérieur du magasin

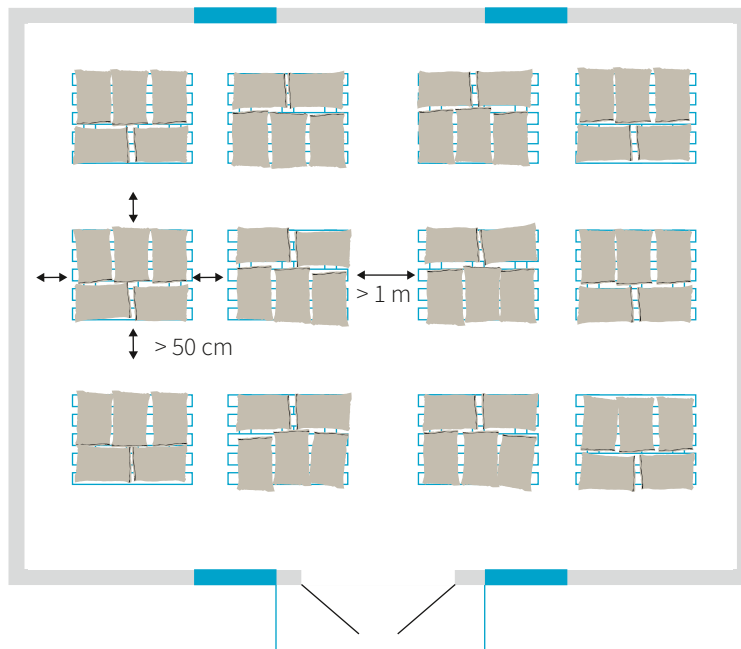
Les sacs ne doivent pas être stockés directement sur le sol ; ils doivent être placés sur des palettes ajourées à une hauteur de 10 cm à 15 cm du sol. Chaque palette porte une pile de stocks homogène (riz, maïs, niébé...) avec des sacs de même contenance (25 kg, 50 kg...) et de même nature (jute, plastique...). La surface effectivement utilisée correspond à 70 % ou 80 % de la superficie totale du magasin. Il est recommandé de ne pas mélanger un nouveau et un ancien stock. Lorsqu'on est amené à le faire, il faut les ranger par lots séparés et les maintenir distants les uns des autres.

Une allée de 1 mètre au moins doit être laissée entre les piles et le mur et entre chaque pile. Cela permet d'atteindre facilement toutes les piles pour inspecter, nettoyer, traiter et déstocker.

SCHÉMA N°3
Disposition des sacs à l'intérieur du magasin



Vue en plan



En face de la porte principale, faire une allée principale de la largeur de la porte pour faciliter les sorties et entrées de stocks. Une allée d'au moins deux mètres doit séparer la porte principale du magasin et les stocks. Les allées ne doivent pas être encombrées par des sacs.

Concernant l'empilement des sacs, il est recommandé d'appliquer les consignes suivantes: ne pas construire des piles de sacs autour des colonnes ou à l'entrée du magasin; les sacs sont disposés en couches alternées: une couche dans le sens de la longueur, et la suivante dans le sens de la largeur (voir figure); les oreilles des sacs sont toujours placées vers l'intérieur pour faciliter la manutention et limiter les attaques. Ne pas disposer les gros sacs sur les petits pour assurer la stabilité des piles.

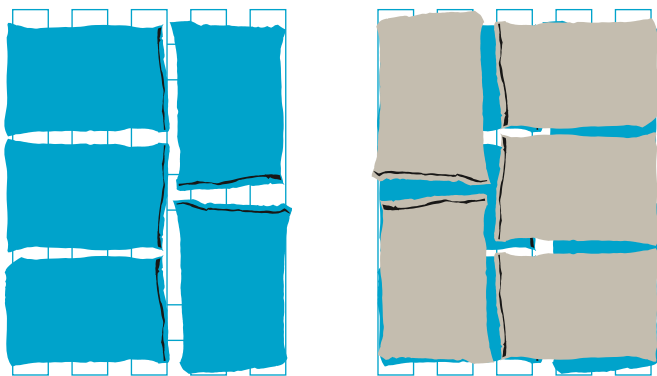
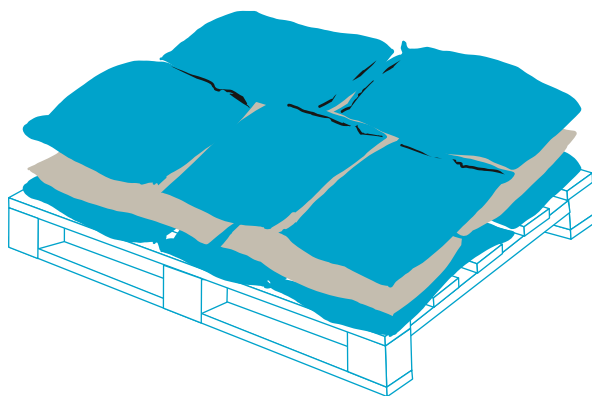


SCHÉMA N°4
techniques
d'empilement
des sacs



La hauteur de la pile est fonction de la taille du magasin, particulièrement de sa hauteur. Il faut laisser au moins un espace de 1 mètre entre le haut des piles et la toiture. Même si les dimensions du magasin le permettent, il est conseillé de ne pas dépasser 15 sacs dans la hauteur d'une pile pour les sacs en jute et 12 sacs pour ceux en polypropylène. Les sacs de jute étant moins glissants, peuvent servir à faire des piles plus hautes. Pour les quantités importantes avec des emballages plastiques, il est préconisé d'empiler les sacs sous la forme d'une pyramide.

Un bon empilage facilite le décompte et le contrôle périodique des sacs, le nettoyage du magasin et le traitement. De même, il rend difficile la tâche aux rongeurs. Il permet une meilleure conservation des sacs et de leur contenu et évite des chutes qui peuvent occasionner des accidents malheureux. Il favorise une bonne aération du magasin et des stocks.

F – Principales opérations de maintenance du magasin

F.1 Inspection régulière des produits stockés

Au début de chaque journée, il est nécessaire de vérifier le magasin en observant s'il y a des signes de fuites d'eau (traces au sol ou sur le dessus des piles de sacs), des signes de dommages aux sacs (présence de grains éparpillés sous ou autour des palettes) qui seraient causés par les rongeurs ou les insectes. Pour cette inspection, il est utile d'avoir une torche pour les parties sombres du magasin. Il est également important de sentir l'odeur des sacs pour vérifier que les céréales ne fermentent pas, de repérer les sacs troués qui ont besoin d'être réparés et de vérifier les « oreilles » de sacs et les espaces entre les sacs. Au cours de l'après-midi (heures chaudes), il est utile d'écouter les bruits dans le magasin pour détecter si des insectes sont en train de manger des grains. C'est au cours de ces inspections régulières que les prélèvements d'échantillons sont réalisés afin de vérifier la qualité des produits stockés.

ENCADRÉ N°2 Utilisation de la « boîte bleue » pour contrôler la qualité des produits stockés

La boîte bleue est un kit de test de qualité du grain mis en place par le Programme Alimentaire Mondial pour permettre à toute personne intéressée à évaluer la qualité de leur grain. La boîte contient le matériel d'échantillonnage du grain, du matériel de calibrage, un kit d'essai d'aflatoxine et un bloc d'alimentation. Elle contient un ensemble d'équipements pour les tests de dépistage et de qualité sur le terrain, avec des instructions visuelles et écrites pour l'utilisateur. Cependant, la boîte n'est pas tout à fait disponible et accessible sur le marché ouest africain.

F.2 Inspection de routine du magasin

Cette inspection, à réaliser chaque jour, permet de déceler les dégradations éventuelles (sur les murs, le toit, les portes et les fenêtres) et en conséquence d'entreprendre les réparations nécessaires.

Par ailleurs, il faut également réaliser les tâches périodiques suivantes :

- – balayer le plancher du fond vers la sortie en prenant soin de bien nettoyer en dessous des palettes (tous les soirs). Les déchets doivent ensuite être détruits ou enfouis ;
- – brosser les murs, les poutres, les recoins intérieurs du toit, les ouvertures (portes et fenêtres) pour enlever les toiles d'araignée et la poussière (une fois par semaine) ;
- – vider le magasin de tous les objets inutiles (au moins une fois par trimestre).

G – Quels sont les équipements nécessaires dans le magasin ?

La bonne conservation et gestion des stocks demande un bon équipement du magasin et tous les matériels nécessaires. Les matériels cités dans le tableau ci-dessous sont généralement importants pour la tenue d'un magasin de stockage. Cependant, selon le type de magasin et les objectifs du stockage, certains matériels peuvent ne pas être indispensables. Par exemple pour un petit magasin local de stockage de céréales, la machine à coudre les sacs ou le compteur électronique ne sont pas nécessaires.

- > Aiguilles
- > Bâches de fumigation*
- > Bâche pour couvrir le sol durant le ré ensachage
- > Bâches pour couvrir ou isoler les piles
- > Balai pour le plancher
- > Balai pour les sacs
- > Balance à bascule
- > Brosse à long manche pour les murs et le plafond
- > Casiers
- > Chiffons
- > Comprimés de fumigation (La phosphine est le seul fumigène accepté par le PAM)
- > Compteur électronique de phosphine ou un tube détecteur de gaz phosphine
- > Échelle
- > Extincteur
- > Fils
- > Humidimètre
- > Liste des contacts d'urgence
- > Machine à coudre
- > Palettes (de plus en plus en plastique)
- > Pelle (pour collecter les déchets)
- > Pelle pour les grains à ensacher
- > Pièges à rats ou produits de traitement contre les rongeurs
- > Produits de pulvérisation
- > Rouleaux adhésifs bruns
- > Sacs ziplock / sacs en plastique
- > Savon
- > Sacs de rechange
- > Seaux
- > Sacs de sable
- > Sonde d'échantillonnage
- > Spots lumineux
- > Tamis
- > Thermomètre
- > Torche
- > Trousse de premiers soins

Source : PAM 2011

ENCADRÉ N°3
Liste de quelques équipements utiles dans un magasin



VOIR GLOSSAIRE

H – Traitement des produits endommagés

H.1 Produits endommagés par l'humidité

Dès que des signes d'humidité sont constatés, les mesures suivantes doivent être prises : vider les grains sur un tamis incliné ; tamiser pour éliminer les poussières et les grains endommagés ; trier manuellement pour compléter l'opération de tamisage ; sécher de nouveau les grains ; reconditionner les grains dans des sacs appropriés et placer les sacs sur des palettes.

H.2 Produits infestés par des insectes

Si le stock est infesté d'insectes, il doit être couvert dès que possible d'une bâche de plastique maintenue au sol par des poids pour éviter l'infestation croisée de grains sains par des grains endommagés.



VOIR GLOSSAIRE

Il faut ensuite déterminer si une action antiparasitaire, notamment la fumigation*, est nécessaire. Le gaz utilisé pour la fumigation, la phosphine est potentiellement mortelle pour l'homme et les traitements de fumigation doivent être effectués par une équipe dirigée par un fumigateur certifié. Afin de s'assurer que la fumigation est correctement faite par l'équipe, il est important que les responsables de l'entrepôt connaissent la procédure recommandée pour la fumigation. Dans les magasins de la RRSA, la fumigation est périodique et s'effectue tous les 3 mois. Pour les OP, la fréquence de la fumigation est déterminée par le niveau d'infestation.

ENCADRÉ N°4 C'est quoi la fumigation ?

La fumigation consiste à placer une bâche étanche aux gaz au-dessus de chacune des piles de sacs dans le magasin. Des comprimés solides de phosphore d'aluminium sont placés sur des plateaux sous les palettes (ou au moins sous la bâche), à raison de deux comprimés par tonne de grain. Au contact de l'air, les comprimés libèrent un gaz toxique qui tue les insectes et qui pourrait également tuer des êtres humains.

La fumigation doit durer au moins 5 jours. Elle doit être accompagnée de strictes mesures de sécurité : durant la fumigation, le magasin doit être verrouillé et personne ne doit être autorisé à y entrer ; un panneau de mise en garde sur la porte du magasin doit avertir que la fumigation est en cours et que personne ne doit entrer.

Le choix d'une société de fumigation est essentiel pour s'assurer que le traitement sera sûr et efficace. La fumigation est aussi pratiquée par les services techniques de l'État.

Source : PAM 2011

Lorsque, malgré les traitements préventifs ou curatifs, des denrées stockées sont impropres à la consommation humaine ou animale, il faut alors les détruire en se référant aux normes spécifiques définies dans chaque pays.

H.3 Cas des moisissures et de l'aflatoxine

Les moisissures (champignons) peuvent causer le réchauffement, le durcissement des grains, et la décoloration ultérieure. Les moisissures peuvent également produire des substances chimiques toxiques appelées mycotoxines*, qui représentent un danger potentiel si elles sont consommées par des êtres humains ou des animaux. Les mycotoxines les plus dangereuses sont les aflatoxines, qui peuvent être mortelles.



[VOIR GLOSSAIRE](#)

Les aflatoxines peuvent se trouver dans tous les grains qui ont été attaqués par les moisissures, et ne peuvent être détruites ou éliminées par la cuisson ou le chauffage des grains. Il existe de simples kits à utiliser sur le terrain pour détecter la présence d'aflatoxines dans les grains entreposés. La méthode la plus facile pour prévenir la formation de moisissures pour les petits exploitants agricoles est de sécher les produits à entreposer jusqu'à atteindre une teneur en humidité sans risque. Cependant, une prévention complète commence dès la phase de production ; en effet, les moisissures qui causent les aflatoxines sont déjà présentes dans le sol au moment des semis.

Dans les achats institutionnels, la question d'harmonisation des normes et les exigences sur le taux d'aflatoxine acceptable sont variables d'une institution à une autre. Pour prévenir le risque de rejet d'une livraison, il est recommandé de se référer au taux d'aflatoxine le plus bas acceptable.

H.4 Lutte contre les rongeurs

La lutte contre les rongeurs repose sur la combinaison de plusieurs moyens d'action : pose de grillages sur toutes les grilles d'aération (et vérification) ; mise en place de pièges (à l'intérieur et à proximité du magasin) relevés tous les jours ; si nécessaire, traitement avec des raticides et autres produits spécifiques adaptés aux denrées alimentaires.

I – Points-clés à retenir

→ Les mauvaises pratiques de stockage sont sources de grosses pertes de grains et aliments bétail. Aussi, il est important de :

- – maintenir le magasin et ses alentours propres à tout moment ;
- – s'assurer de l'état et de la teneur en eau des grains avant le stockage ;
- – respecter les normes techniques de stockage des céréales et aliments bétail ;
- – prendre des dispositions de sécurité pour éviter les contaminations chimiques des produits alimentaires stockés ;
- – faire une inspection régulière des stocks ;
- – procéder à la fumigation en cas d'infestation des grains par les insectes.



→ La bonne maîtrise des techniques de stockage des céréales/aliments bétail permet de :

- – réduire de manière significative les risques de déficit alimentaire pendant la période de soudure ;
- – faire face aux fluctuations de la production ;
- – faire face aux pénuries conjoncturelles des consommateurs ;
- – assurer une meilleure gestion des stocks en fonction des prix sur le marché ;
- – augmenter la résilience des producteurs aux aléas naturels ainsi que leur capacité à se rétablir rapidement après un choc.



J – Pour aller plus loin

ADG, (2016). *Manuel de stockage et de conservation des céréales et des oléagineux*. 61p. https://www.resopp-sn.org/IMG/pdf/Manuel_de_stockage_et_de_conservation_des_cereales_et_des_oleagineux.pdf

ASARA, (2017). *Guide de stockage des céréales et des légumineuses*. 29p http://asara-aina.eu/wp-content/uploads/2015/12/20170919_ASARA_guide-conservation_fr_web.pdf

FAO, (1987). *Mission de formulation d'un projet d'études et d'amélioration des greniers et stocks villageois*. <http://www.fao.org/3/x5023f/x5023F05.HTM>

FAO, (2014). *Séchage et stockage des céréales*. 45p. <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/004/x0530f/x0530f02.pdf>

FAO, (2015). *Manuel technique sur la fabrication et l'utilisation de silos métalliques familiaux pour la conservation des céréales et des légumineuses à graines*, by Mejía-Lorío, D., Howell, M. & Arancibia, A. Rome, Italy. 138p. <http://www.fao.org/3/a-i3632f.pdf>

FAO, Taruvinga, C., Mejia, D. & Sanz Alvarez, J., (2014). *Systèmes Appropriés de Stockage des Semences et des Grains pour les Agriculteurs à Petite Échelle*. 52p <http://www.fao.org/3/a-i3769f.pdf>

FAO, PAM & FIDA, (2019). *Analyse des pertes alimentaires : causes et solutions- Études de cas sur le sorgho, le maïs, le niébé au Burkina Faso*. Rome. 206 pp. <http://www.fao.org/3/ca3464fr/ca3464fr.pdf>

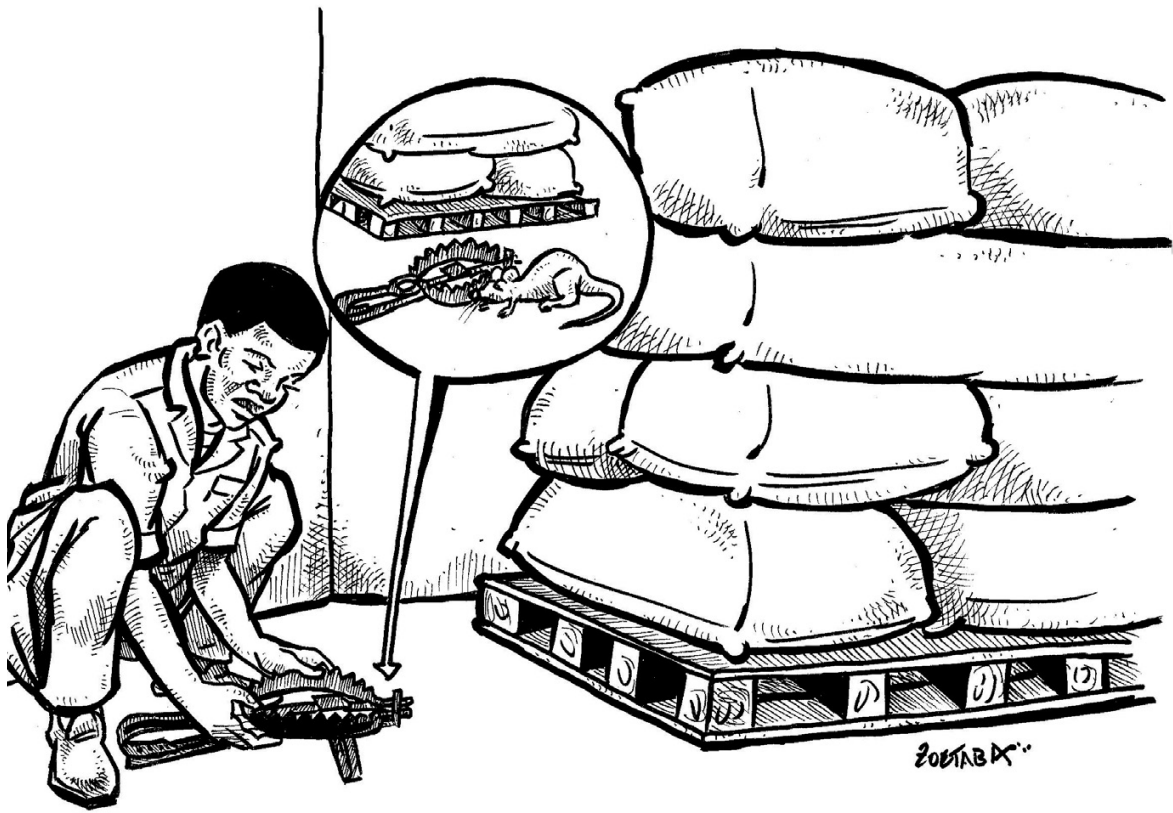
Hodges R., & Stathers T., (2013). *Manuel de Formation pour l'Amélioration du Traitement et du Stockage des Grains après-récolte*. Programme Alimentaire Mondial, Natural Resources Institute. 256 p. <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp256912.pdf>

Saroumi, Y., Inter-réseaux, (2019). *Qualité des produits destinés aux marchés institutionnels alimentaires : gestion des risques de contamination aux aflatoxines* (pp. 1–16). ARAA-CEDEAO. <http://www.inter-reseaux.org/ressources/article/note-gestion-des-risques-de?lang=fr>

Shepherd, A. W. & Kouyate, K., (2001). *Techniques de commercialisation des céréales à l'usage des vulgarisateurs agricoles*. FAO. <http://www.fao.org/3/x0530f/x0530f05.htm>

USAID/IFDC, (2016). *Formation sur le Stockage et la Conservation des produits agricoles*. 298p. https://www.reseau-far.com/ressources/files/fichierPDF_CONSERVATION_DES_PRODUIITS_AGRICOLES.pdf

Waongo, A., Yamkoulga, M. & Dabire-Binso, C. L., (2013). *Conservation post-récolte des céréales en zone sud-soudanienne du Burkina Faso : Perception paysanne et évaluation des stocks*. Int. J. Biol. Chem. Sci. 2013. 7(3): 1157-1167. <https://www.ajol.info/index.php/ijbcs/article/view/95827>



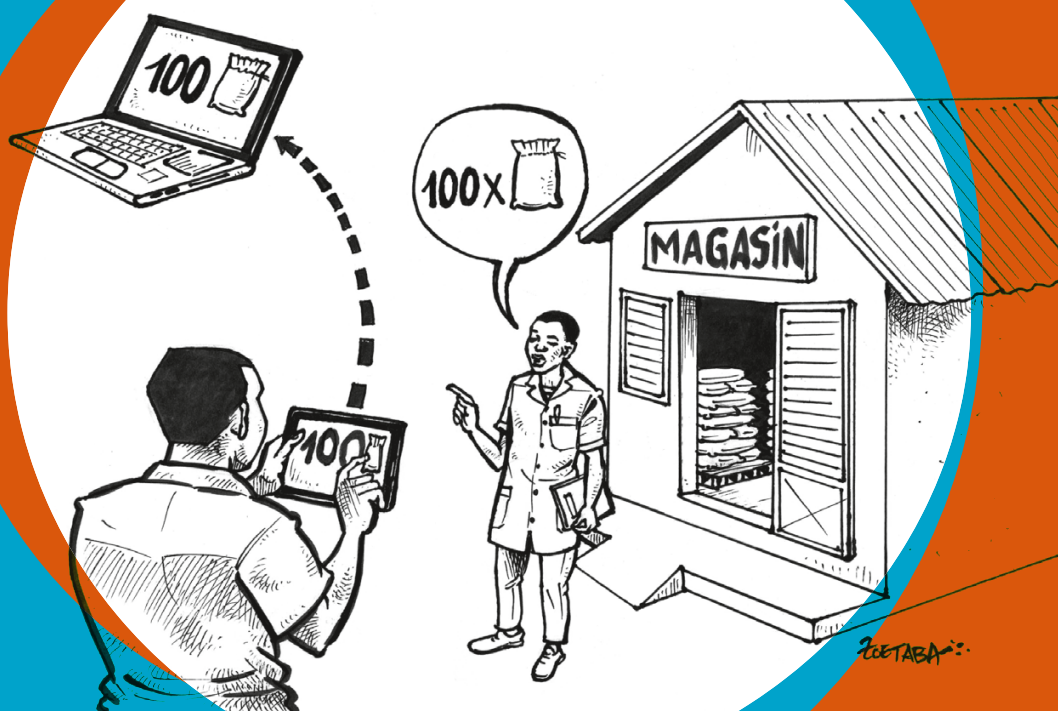
Annexes
chapitre 5B



<https://bit.ly/2YHlBTt>

CHAPITRE 6

La gestion de l'information par les OP actives dans le stockage de proximité



Sommaire

- 217 **A – Introduction**
- 219 **B – Identification des besoins en information d'une OP**
 - 219 **B.1 Information commerciale**
 - 220 Pour quelles raisons une OP choisit de développer son propre SIM ?
 - 220 Quels sont les types de SIM déployés par les OP ?
 - 221 **B.2 Information de suivi interne**
 - 222 **B.3 Information sur le contexte**
- 223 **C – Collecte de l'information**
 - 223 **C.1 Collecte d'informations commerciales**
 - 224 **C.2 Collecte des informations de suivi interne des OP**
 - 224 Enquêtes sur support papier
 - 224 Enquêtes numériques
- 226 **D – Analyse et interprétation de l'information**
 - 226 **D.1 Vérification des données**
 - 226 Vérification au moment de la collecte d'information
 - 226 Vérification des données au moment du traitement et de l'analyse
 - 227 Vérification avant diffusion
 - 227 **D.2 Analyse et visualisation des données**
 - 227 Objectifs et utilité de l'analyse des données
 - 227 Outils de visualisation des données
- 230 **E – Organisation et stockage de l'information**
 - 230 **E.1 Où stocker l'information ?**
 - 230 **E.2 Veiller à la protection des données personnelles**
- 231 **F – Accès et diffusion de l'information**
 - 231 **F.1 Information commerciale**
 - 231 **F.2 Information de gestion**
 - 231 **F.3 Information de contexte**
 - 233 **F.4 Garantir l'accès des femmes à l'information**
- 234 **G – Les systèmes d'information sur les marchés externes aux OP**
 - 234 **G.1 Les types de SIM en fonction du promoteur du système**
 - 234 Les systèmes publics
 - 235 Les systèmes privés
 - 237 **G.2 Les types de SIM en fonction de la temporalité des analyses**
 - 237 Systèmes d'information en temps réel
 - 237 Systèmes d'information réalisant des analyses rétrospectives
 - 237 Systèmes d'information réalisant des analyses prospectives
- 238 **H – Points-clés à retenir**
- 239 **I – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Les systèmes d'information, compris comme une combinaison d'outils permettant la collecte et le traitement de l'information, sont importants pour les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité. En effet, ils permettent aux OP de :

1. **prendre des décisions** relatives au fonctionnement de l'organisation. Il peut s'agir des décisions d'achat, de stockage et de vente de grain afin d'augmenter les marges et donc la durabilité de l'organisation ; ou encore des décisions plus stratégiques d'investissement telles que engager des dépenses de réparations au niveau des magasins en mauvais état, utiliser davantage de ressources humaines pour soutenir les groupes identifiés comme étant en difficulté, ou lancer une campagne d'alphabétisation en direction des membres les moins bien formés du comité de gestion (COGES) ;
2. **s'adapter aux changements de contexte** dans lequel l'OP mène ses activités. La menace de retournement du marché, les cas de non-remboursement de crédit et les problèmes de sécurité sont des risques liés aux activités de stockage. Leur connaissance, grâce aux systèmes d'information, permet aux OP d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent ;
3. **mieux se coordonner avec les acteurs institutionnels** et améliorer ainsi la viabilité de l'organisation. Cette coordination peut porter sur la fourniture par les OP de céréales aux réserves nationales et régionales[•] et aussi, sur les interventions de prévention ou atténuation des crises alimentaires menées par les acteurs humanitaires[•]. Dans les deux cas, disposer d'informations pertinentes et fiables est une nécessité.



VOIR CHAPITRE 4C



VOIR CHAPITRE 8

La gestion de l'information est un processus cyclique comportant six principales étapes et qui vise à soutenir les activités d'apprentissage de l'organisation.



IDENTIFICATION DES BESOINS D'INFORMATION

De quoi avons-nous besoin?

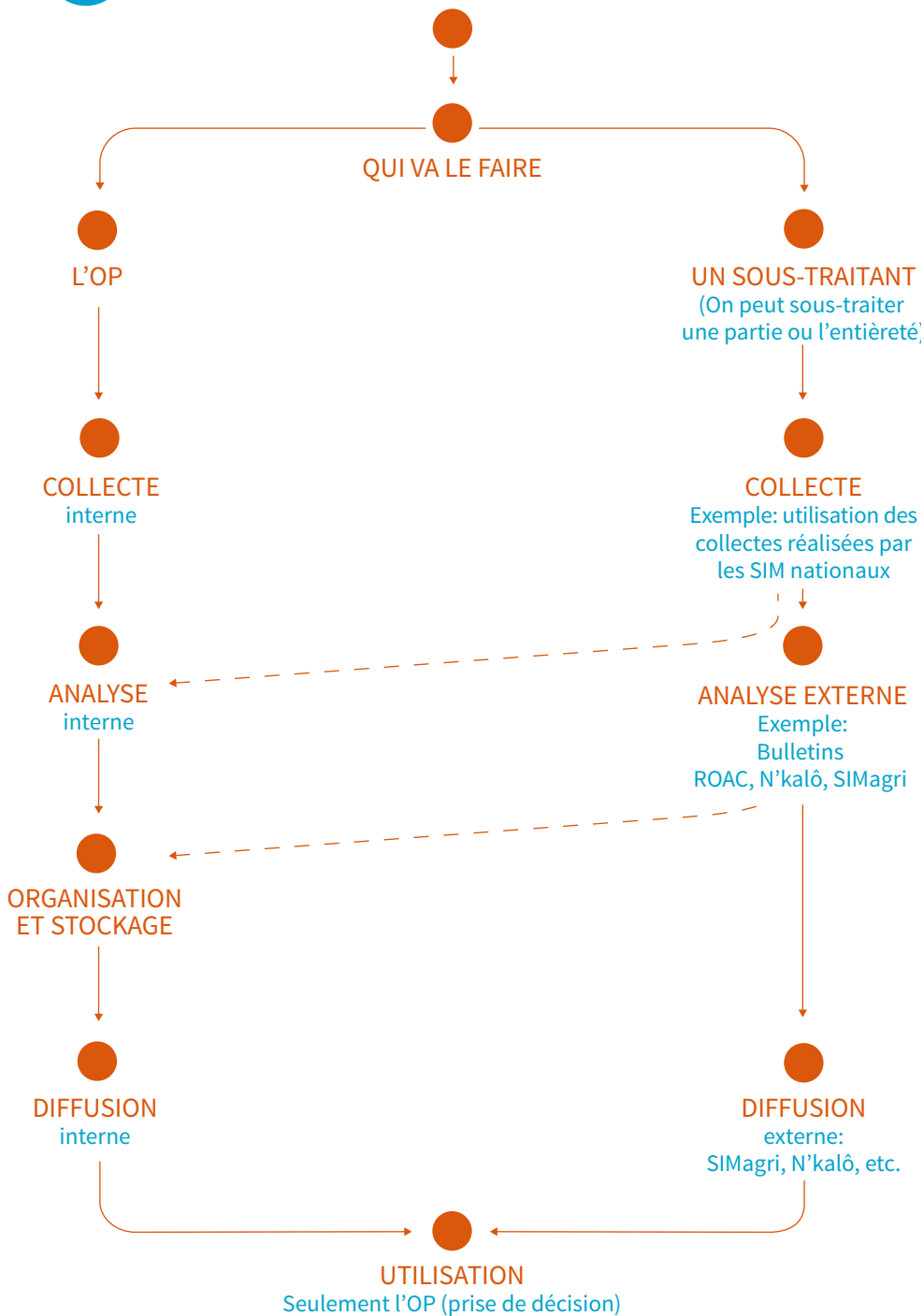


SCHÉMA N°1

Cycle de gestion de l'information par les OP actives dans le stockage de proximité

Ce chapitre est structuré en considérant un critère principal: le caractère interne ou non de la gestion de l'information. Ainsi, les sections B à F détaillent les différentes étapes du processus de gestion de l'information lorsqu'elles sont réalisées par l'OP elle-même. La section G présente les systèmes d'information externes que les OP utilisent; il s'agit principalement des systèmes d'information sur les marchés (SIM).

B – Identification des besoins en information d'une OP

L'identification des besoins en information représente une étape clé de la mise en place (puis de l'amélioration) d'un système d'information au sein d'une OP. Elle couvre les trois grands types de données nécessaires au bon fonctionnement des OP actives dans le stockage de proximité : information commerciale, information de suivi interne des activités et information sur le contexte.

Types de données	Objectifs	Exemples de données
Informations commerciales	<ul style="list-style-type: none"> > Prise de décision pour les achats et les ventes > Prise d'information sur les caractéristiques des produits 	<ul style="list-style-type: none"> > Prix des produits sur les marchés > Offre disponible > Information sur les appels d'offres
Informations de suivi interne	<ul style="list-style-type: none"> > Planification des activités à moyen et long terme et gestion du réseau de stocks de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> > Prix de vente au public > Disponibilité des aliments stockés > État des infrastructures > Capacités des comités de gestion > Niveaux d'alphabétisation
Informations sur le contexte	<ul style="list-style-type: none"> > Aide au calcul des prix d'achat et à l'analyse des résultats d'une campagne agricole 	<ul style="list-style-type: none"> > Données météorologiques > Jours de marché > Situation sécuritaire

B.1 Information commerciale

Les informations commerciales sont intéressantes pour tous les types d'OP réalisant du stockage de proximité. Elles sont déterminantes pour la prise des décisions concernant les achats et les ventes. Les OP de commercialisation groupée ont besoin d'informations actualisées sur les prix du marché afin de déterminer les prix auxquels acheter et vendre leurs produits, en dégageant des marges suffisantes tout en restant compétitives par rapport à d'autres acteurs. Les OP d'approvisionnement groupé doivent également connaître les prix des produits et l'offre disponible au moment où elles approvisionnent leurs magasins. C'est également le cas pour les organisations pastorales dont les besoins en informations sur les marchés portent à la fois sur les aliments du bétail et sur les denrées de l'alimentation humaine.

Pour connaître la situation des marchés, les OP disposent de différentes sources d'informations telles que les bulletins publiés par les SIM nationaux ou les informations partagées sur différentes plateformes par des organismes privés comme le Réseau ouest africain des céréaliers (ROAC) (voir ci-dessous, la section G du présent chapitre). Pour les OP qui ont besoin d'une information commerciale plus spécifique en termes de contenu, de fréquence etc., il existe la possibilité de développer leur propre SIM.

POUR QUELLES RAISONS UNE OP CHOISIT DE DÉVELOPPER SON PROPRE SIM ?

En général, une OP active dans le stockage de proximité fait le choix de développer son propre SIM dans le but de disposer de données qui lui sont propres, et qui lui paraissent plus fiables et plus fidèles à la réalité. Cela lui permet aussi d'avoir accès à l'information à moindre coût grâce à l'implication de ses membres dans le dispositif de collecte.

Les informations fournies par les membres sur leurs stocks permettent à l'OP d'avoir rapidement la situation exacte des stocks disponibles dès qu'il existe une opportunité de marché. Par ailleurs, les informations obtenues en interne sur les prix sont analysées et croisées avec celles provenant d'autres sources (commerçants, État, institutions, etc.) afin de fixer le prix de vente (cas de l'Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun –USCCPA/BM - au Burkina Faso). Ce système permet aux OP de commercialisation groupée de mieux organiser la vente, de mieux négocier les prix et de pouvoir presque instantanément saisir une opportunité de marché.

QUELS SONT LES TYPES DE SIM DÉPLOYÉS PAR LES OP ?

Les SIM portés par les OP sont le plus souvent des observatoires sur l'évolution des prix. La figure ci-dessous schématise, de manière générique, l'implication des différents niveaux d'une faitière dans le fonctionnement d'un SIM.

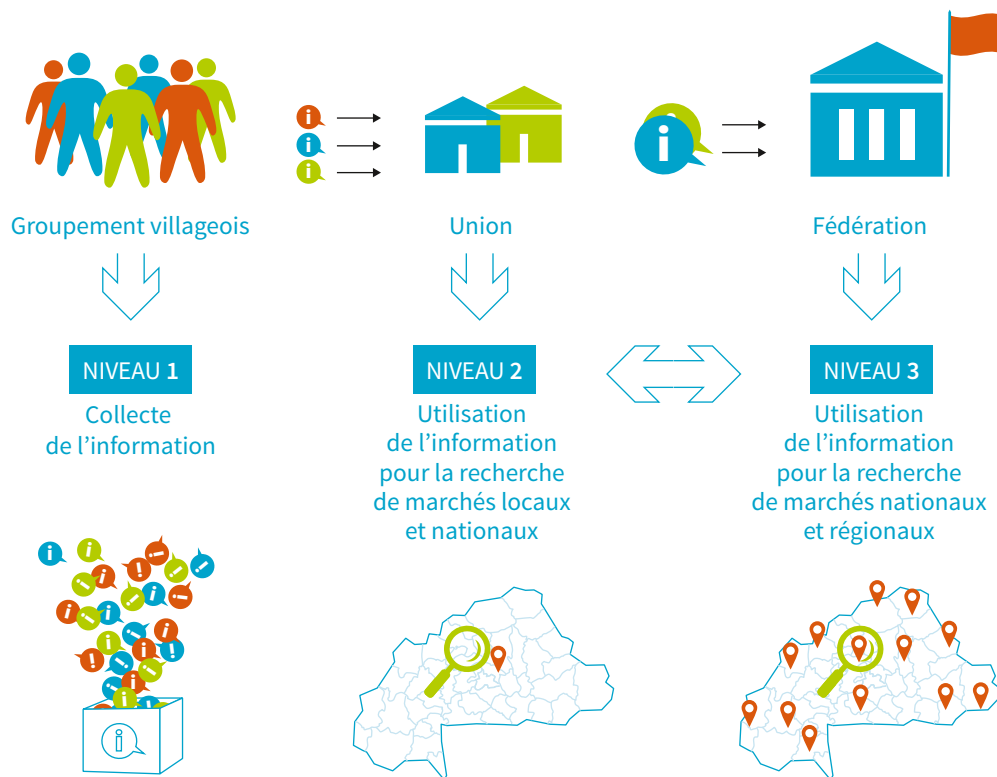


SCHÉMA N°2
SIM interne aux
OP : les rôles des
différents niveaux

En général, les SIM qu'ils soient publics ou privés, offrent des informations fiables mais, souvent, la fréquence de mise à jour et le niveau de détails de ces informations ne sont pas suffisants pour les OP. Celles-ci, en particulier les OP de commercialisation groupée, ont donc besoin de compléter ce qu'elles reçoivent des SIM externes en développant leurs propres systèmes d'information commerciale.

B.2 Information de suivi interne

Les OP sont souvent confrontées à des difficultés de planification et de gestion de leur réseau de stocks de proximité. Elles rencontrent aussi des difficultés liées à la coordination avec les autres lignes de défense (stocks nationaux, réserve régionale, aide alimentaire internationale). Par exemple, l'arrivée d'une aide alimentaire subventionnée dans la localité d'un stock de proximité peut entraîner des problèmes de mévente menaçant sa pérennité. Face à ces genres de difficultés, l'OP a besoin de disposer d'informations fiables, fréquemment mises à jour et peu coûteuses. Cela lui permet de prendre des décisions judicieuses en lien avec les investissements ou la résolution de problèmes ou conflits, d'où l'importance des informations de suivi interne.

Les informations de suivi interne sont un besoin commun à tous les types d'OP actives dans le stockage de proximité. Elles concernent les prix de vente au public et la disponibilité des aliments stockés, mais aussi l'état des infrastructures, les niveaux des stocks, la capacité des comités de gestion, les niveaux d'alphabétisation, etc. Elles sont donc indispensables pour permettre à l'OP de prendre les décisions pour améliorer la qualité de la gestion de ses infrastructures par exemple. Posséder ces informations permet ainsi à l'union ou à la fédération de mieux savoir ce qui se passe dans chaque magasin, d'améliorer le processus de prise de décision pour réagir aux problèmes rencontrés et de planifier au mieux les activités à moyen et à long terme.

Les informations identifiées comme nécessaires par certaines OP actives dans le stockage de proximité sont relatives :

- - aux caractéristiques des magasins: géoréférencement, état du bâtiment, équipement, etc. ;
- - aux caractéristiques des COGES: composition, niveau d'alphabétisation des membres, niveau d'utilisation des outils de gestion par les membres, etc. ;
- - à l'état des produits stockés: type des produits, quantité, prix, etc. ;
- - à la situation financière: argent disponible, argent dépensé, etc. ;
- - au niveau de réalisation des activités: type d'activités, type de bénéficiaires, nombre de bénéficiaires, etc.

Le processus de gestion de l'information doit prendre en compte les besoins et la situation spécifiques des femmes en ce qui concerne l'utilisation des stocks de proximité. Dans cette perspective, les informations minimales à collecter sont : la proportion de femmes parmi les membres des COGES, leur niveau d'alphabétisation, leurs responsabilités dans le COGES et des données relatives aux denrées spécifiquement produites par les femmes.

B.3 Information sur le contexte

Lorsque nous parlons d'informations sur le contexte, nous nous référons à des informations à grande portée telles que les données météorologiques ou des informations plus localisées telles que les jours de marché ou la situation sécuritaire à un endroit donné. Dans de nombreux cas, il s'agit d'informations difficilement structurables et évoluant rapidement, ce qui rend difficile leur incorporation dans une enquête périodique.

Ces informations sont utiles pour toutes les OP réalisant du stockage, car elles peuvent éclairer sur le résultat de la campagne agricole ou permettre le calcul des prix d'achat. Elles sont particulièrement importantes pour les organisations pastorales qui fournissent des informations aux pasteurs en déplacement pendant la transhumance.

Le projet STAMP (Sustainable Technology Adaptation for Mali's Pastoralists) vise à améliorer la résilience des éleveurs pasteurs affectés par les événements climatiques grâce à l'accès et l'utilisation de données géo-satellitaires. Il couvre les régions de Gao, Ménaka, Kidal, Tombouctou et Mopti au Mali et a été exécuté de 2015 à 2018. Ce projet résulte d'un partenariat public-privé impliquant la SNV (chef de file), Orange Mali, Action contre la Faim (ACF-E), l'Organisation non-gouvernementale (ONG) locale Tassaght, Hoefsloot Spatial Solutions (HSS) pour les données satellitaires, les Ministères maliens de la communication et de l'économie numérique d'une part, et celui de l'élevage et de la pêche d'autre part.

Les données collectées concernent la biomasse, les ressources en eau, les prix des céréales, des aliments bétail et du bétail, les stocks disponibles dans les banques d'aliments bétail (BAB) et l'adéquation pâturages/troupeaux. La collecte des informations repose sur la combinaison de données satellitaires et d'observations de terrain. Sur le terrain, les collecteurs sont formés et appuyés par Tassaght.

L'accès au service d'information, dénommé GARBAL, se fait à travers un centre d'appel (géré par Orange Mali), où se trouvent des téléconseillers formés sur les thématiques et capables de répondre en français et dans les langues nationales. Le centre d'appel permet de traiter des appels vocaux et, également, des requêtes USSD¹. Les tarifs d'utilisation du service GARBAL sont 75 FCFA par requête USSD et 25 FCFA par minute d'appel.

Le service d'information GARBAL permet aux éleveurs d'envisager les déplacements de leurs troupeaux avec une meilleure connaissance de la disponibilité en eau de surface et en ressources fourragères. Cela procure des avantages énormes aux éleveurs : avant de décider de se déplacer, ils peuvent vérifier quel est le meilleur itinéraire à suivre et, ainsi, économiser de l'argent, du temps et leur bétail. Le service se heurte cependant à quelques difficultés, notamment l'insécurité, la faible couverture du réseau de téléphonie mobile et la vaste étendue des zones couvertes.

Au-delà du service d'information sur les ressources pastorales, il est également prévu la mise en place d'un système facilitant les transactions entre BAB, fournisseurs d'intrants et éleveurs.

ENCADRÉ N°1 Utilisation d'informations sur le contexte : l'expérience STAMP par Tassaght (Mali)

1 *Unstructured Supplementary Service Data* ou Données de Services Supplémentaires non Structurées. Il s'agit d'un mode de connexion en temps réel entre l'opérateur téléphonique et l'utilisateur qui permet l'envoi et la réception de données.

C – Collecte de l'information

Une fois que les OP ont identifié les informations dont elles ont besoin, elles doivent organiser la collecte des données.

C.1 Collecte d'informations commerciales

Les données sur la situation des marchés sont destinées aux responsables des différents niveaux des OP. Elles permettent aux responsables des OP de fixer le prix d'achat aux producteurs et de fixer le prix de vente aux acheteurs.

La collecte des informations commerciales est moins coûteuse et moins compliquée que celle des informations de suivi interne. En effet, la collecte et la transmission sont réalisées par les membres. De plus, il s'agit de collecter des données sur seulement quelques variables (prix, disponibilité) en une dizaine de points, au lieu de nombreuses variables et de centaines de points, comme c'est le cas dans les enquêtes de suivi interne.

ENCADRÉ N°2 Le Système d'information sur les marchés de l'USCCPA/BM (Burkina Faso)

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

- > L'analyse de la situation du marché par l'USCCPA/BM en combinant les informations provenant de leaders paysans de différentes zones de collecte de l'Union, des contacts avec des commerçants potentiels et l'étude des bilans céréaliers du pays et des pays voisins.
- > L'analyse des résultats « d'enquêtes familles » menées par l'USCCPA/BM, comprenant :
 - 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) ;
 - des « enquêtes de validation » réalisées peu avant la récolte et aboutissant à la signature d'un contrat d'engagement individuel définitif entre chaque producteur et l'Union. Ce contrat porte sur un volume donné qui sera vendu au prix fixé au niveau de l'Union. Les contrats sont légalisés auprès des autorités ; ils 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, avec les membres, des coûts de production et des coûts de stockage.

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.

Source : *Échange avec Soumabéré Dioma - Inter-réseaux, 2008.*

C.2 Collecte des informations de suivi interne des OP

Il existe de nombreux systèmes de collecte de données. Dans le cas des informations de suivi interne, les enquêtes constituent le système le plus répandu, avec des variations selon le contexte, les capacités et les besoins des OP².

ENQUÊTES SUR SUPPORT PAPIER

Une petite organisation qui, jusque-là, n'a pas de données sur son réseau de stocks de proximité doit au moins commencer avec des enquêtes annuelles sur support papier. C'est la méthode la plus courante et la plus simple à mettre en œuvre.

Les données obtenues à partir des enquêtes sur support papier devraient être transférées dans un système numérique tel que Microsoft Excel, leur permettant d'être facilement exploitées. Cela implique que les informations sur les fiches soient saisies dans un ordinateur.

ENQUÊTES NUMÉRIQUES

Jusqu'à une date récente, pour connaître la situation de leurs membres, les fédérations avaient généralement recours à des enquêtes sur papier et en présentiel, parce qu'il fallait remplir des questionnaires détaillés et complexes. La collecte fréquente de ces données s'est souvent révélée coûteuse (frais de déplacement notamment) parce que les magasins sont généralement éloignés des routes principales.

Il existe maintenant des outils numériques permettant de renseigner directement les fiches d'enquêtes sur des smartphones ou tablettes. Les smartphones ou tablettes remplacent le papier, mais cela ne signifie pas qu'elles se font systématiquement à distance. Une enquête numérique peut être réalisée en face à face. Souvent, les OP font une enquête numérique en face à face chaque année et la mettent à jour par téléphone deux ou trois fois par an.

Les enquêtes numériques présentent plusieurs avantages :

- – **rapidité et efficacité** : en utilisant des outils numériques de collecte, les temps de réalisation des enquêtes et de traitement des données peuvent être réduits. Ces gains de temps permettent de mieux réagir aux problèmes qui se posent sur le terrain ;
- – **réduction des coûts** : bien que l'adoption des outils numériques entraîne des coûts au départ, elle peut également générer des économies, notamment en éliminant le passage par l'étape de numérisation c'est-à-dire le transfert des données sur papier vers un format numérique (Excel par exemple). Plus la taille de l'échantillon à enquêter est grande, plus les économies générées sont importantes. Par exemple, l'utilisation des outils d'enquêtes numériques par la fédération des banques de céréales du Guéra au Tchad a réduit le coût des enquêtes de 60 % et la durée de réalisation de deux tiers (passant de trois mois à un mois) ;
- – **qualité des données** : les méthodes de collecte numérique permettent aussi l'insertion d'outils de contrôle de la qualité des données, évitant ainsi certaines erreurs de saisie. Par exemple, on peut insérer des critères/conditions de saisie pour contrôler qu'une donnée saisie se trouve entre les limites maximum et minimum établies au préalable, qu'un numéro de téléphone est saisi avec le format correct, ou prédéfinir des modalités (connues) pour certaines variables notamment préparer des listes avec les noms de villages afin d'éviter des erreurs de saisie ;

² Ce qui est présenté ici à propos des enquêtes relatives au suivi interne peut s'appliquer également aux enquêtes portant sur les données commerciales.

- – **fréquence et exhaustivité** : la réduction du temps et des coûts permet d'augmenter le nombre des localités visitées et des personnes interviewées ;
- – **visibilité** : selon le choix du logiciel, les données peuvent être automatiquement synthétisées sous des formes visuelles. Certains logiciels permettent aussi de montrer les informations sur une carte et de faire une analyse géographique des informations recueillies.

L'encadré ci-dessous présente l'expérience de la fédération Viim Baore lors de sa transition vers l'utilisation des outils numériques.

ENCADRÉ N°3

Système d'Information de suivi interne de Viim Baore (Burkina Faso)

Viim Baore a décidé de mettre en place des outils numériques pour alléger son dispositif de collecte et de traitement de données et améliorer son processus de prise de décision. Un prérequis essentiel était que l'investissement ne soit pas trop élevé, pour que l'utilisation des outils numériques soit durable. La coopérative a également opéré ce changement en respectant son organisation et en essayant de valoriser au maximum les processus et ressources préexistants.

Le système mis en place est basé sur l'utilisation de smartphones et d'un logiciel gratuit (KoBo Toolbox). Deux types d'enquêtes sont réalisés : une enquête annuelle après la récolte et des enquêtes mensuelles.

Enquêtes annuelles sur place : pour la réalisation de ces enquêtes, l'organisation a simplement remplacé le papier par les smartphones avec le logiciel de collecte d'information KoBo Collect. Les enquêtes ont été réalisées de façon présentielle ce qui a permis de prendre les coordonnées géographiques, de photographier les greniers de sécurité alimentaire (GSA) et de mettre à jour les numéros de téléphone des membres du comité de gestion. Avec les coordonnées GPS, les informations peuvent être projetées sur une carte. Le logiciel enregistre les questionnaires remplis même en l'absence de connexion 3G. Dès que l'animateur (enquêteur) arrive dans une zone sous couverture 3G, le téléphone se connecte et les questionnaires sont téléchargés automatiquement sur la plateforme.

Enquêtes mensuelles de suivi à distance : réalisées pendant la période de soudure, ce sont des enquêtes plus légères dont l'objectif est de contrôler la disponibilité, les variétés stockées et les prix des produits présents dans les GSA et sur les marchés. Le remplissage des questionnaires s'effectue en quelques minutes, lors d'un entretien téléphonique entre l'enquêteur et la personne de contact dans chaque GSA.

Lors de cette étape de collecte des données, les OP doivent veiller à l'implication des femmes et à l'identification de leurs besoins spécifiques. Une attention particulière doit être portée aux inégalités supplémentaires, entre hommes et femmes, que peut créer le passage aux outils numériques. En effet, les inégalités entre hommes et femmes s'accroissent lorsque de nouvelles pratiques sont mises en œuvre sans prendre en compte les femmes. Par exemple, dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, la proportion de femmes possédant un téléphone portable est 10 % plus faible que celle des hommes. On observe également un écart entre hommes et femmes en matière de dépenses liées à la téléphonie mobile. Les femmes propriétaires de téléphone portable dépensent en moyenne 17 % de moins que les hommes dans les services mobiles³.

Le passage à des outils numériques pour le suivi des stocks de proximité représente une opportunité pour réduire les écarts entre hommes et femmes en matière d'accès à l'information. En effet, ce passage offre aux acteurs l'occasion d'intégrer les problématiques des femmes dans le système d'information. De plus, le coût des enquêtes diminuant, il n'y a plus d'obstacle (économique en l'occurrence) à élargir la portée des enquêtes aux thèmes intéressant spécifiquement les femmes.

D – Analyse et interprétation de l'information

Le traitement des données a pendant longtemps été manuel ; mais, avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information, il est de plus en plus automatisé. Les aspects les plus importants de cette étape sont, d'une part, la vérification des données, qui conditionne la fiabilité des informations utilisées pour la prise de décisions et, d'autre part, l'analyse du processus qui permet de passer de données brutes à une information utile.

D.1 Vérification des données

La vérification des données doit être réalisée à différents moments du processus de gestion de l'information.

VÉRIFICATION AU MOMENT DE LA COLLECTE D'INFORMATION

Dans le cas où l'OP est impliquée dans le processus de collecte, les enquêteurs font déjà un travail de vérification des informations données par les répondants. Cependant, les enquêteurs sont eux-mêmes une source d'erreurs commises lors de la saisie de données. Avec les nouveaux outils numériques, ce type d'erreur peut être réduit grâce à des fonctionnalités qui permettent de contrôler le processus de saisie. Cependant, il peut toujours y avoir des erreurs et il n'existe aucun système absolument fiable. Il faut donc que l'OP prévoit une étape de contrôle des questionnaires remplis.

VÉRIFICATION DES DONNÉES AU MOMENT DU TRAITEMENT ET DE L'ANALYSE

Une fois que les données sont sur un support électronique (fichiers Excel, bases de données, etc.) et avant qu'elles ne soient utilisées, elles doivent être revérifiées. De plus, si les enquêtes sont réalisées sur papier, il faudra corriger les erreurs pouvant être commises lors de la numérisation des fiches d'enquêtes, car la saisie des données sur

3 Source : <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/resources/mobile-gender-gap-report-2019/>

les fiches dans un fichier informatique est un travail très répétitif pouvant occasionner des erreurs. Toujours à cette étape, il importe de vérifier également la cohérence des données saisies. Pour ce faire, il existe des techniques/opérations d'apurement des données dont la maîtrise dépend principalement de l'expérience dont disposent les personnes en charge de la gestion des bases de données.

Si l'OP utilise des données externes, il faut croiser celles-ci avec d'autres sources afin de s'assurer de leur fiabilité.

VÉRIFICATION AVANT DIFFUSION

Les informations diffusées sont notamment celles relatives aux marchés. Avant toute diffusion de ce type d'information, une vérification doit être faite. Les superviseurs des systèmes d'information sur les marchés (SIM) des OP sont chargés du contrôle par sondage des données (prix, offres d'achat et de vente) transmises par les enquêteurs. Ils travaillent de concert avec un administrateur délégué, qui s'appuie sur leur vérification pour la validation provisoire des données.

Les organisations d'approvisionnement groupé doivent vérifier les informations avant de les utiliser en interne ou de les partager avec les acteurs humanitaires. Cela concerne également les organisations pastorales, avant la diffusion des informations aux pasteurs transhumants.

D.2 Analyse et visualisation des données

OBJECTIFS ET UTILITÉ DE L'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données consiste à ordonner, structurer et donner une signification à la masse de données collectées. Cependant, ce processus n'est pas seulement l'application mécanique d'une série d'étapes, il comporte également une dimension d'interprétation (ou déduction) des données obtenues. Par exemple :

- – **l'analyse des données de prix** permet de détecter les changements de tendance au cours de l'année, tels qu'un retournement de marché. Elle permet aussi de repérer les différences de prix au sein d'un territoire, donnant des indications sur les localités où il est intéressant de vendre et celles où il est opportun d'acheter ;
- – **l'analyse des informations de gestion** peut révéler où se trouvent les magasins qui ont besoin de réparations, quels animateurs ont plus de travail ou quels comités de gestion ont moins de capacité, quels sont les groupements qui tiennent une comptabilité, etc. ;
- – **l'analyse des informations concernant les BAB** peut mettre en évidence la localisation des BAB qui ont encore des stocks et ainsi guider les parcours des éleveurs transhumants.

OUTILS DE VISUALISATION DES DONNÉES

· – **Panneaux Business Intelligence**

Les panneaux *Business Intelligence* mettent en relation différentes sources de données, mises à jour périodiquement et alimentant un ensemble de tableaux et graphiques. Ces panneaux permettent aux utilisateurs d'interagir, en définissant eux-mêmes les types de graphiques ou tableaux qui répondent à leurs besoins. Ils constituent un support très utile pour montrer l'évolution des indicateurs et pour suivre les processus d'une organisation de façon très intuitive.

Si ces panneaux sont utiles pour l'analyse des données, ils constituent également un outil très efficace pour présenter des données et pour créer des rapports interactifs.

Parmi les meilleures options et les plus connues, on peut trouver Power BI® et Google Data Studio®.

Pour l'analyse de l'information, un panneau BI Google Data Studio a été mis en place. Lors de rencontres périodiques tenues avec la Société Nationale de Gestion du Stock de Sécurité Alimentaire (SONAGESS), le panneau BI a été utilisé pour présenter les résultats des enquêtes réalisées.

ENCADRÉ N°4
 Panneau Business Intelligence pour l'analyse d'information de Viim Baore (Burkina Faso)

COOPÉRATIVE VIIMBAORÉ/NAAM
 DESCRIPTION GÉNÉRALE DES ENQUÊTES DES INDICATEURS

DONNÉES GÉNÉRALES DE L'ENQUÊTE

Données principales de l'ensemble des GSA fonctionnelles de la fédération

Nombre des GSA	Capacité total en tonnes	Capacité moyenne en tonnes
246	8.574	35

Enquête	Stock Total Tonnes	Stock Moyen SAC 100kg	Pourcentage Réimplisage
N1	3.098,6	127	36 %
N2	1.963,6	80	23 %

INFORMATION DES 6 VARIÉTÉS PRINCIPALES DISPONIBLES DANS LES GSA FONCTIONNELLES

Unités de mesure: Stock en nombre de sacs de 100Kg et prix en francs CFA.

Mais	GSA	Stock 100Kg	Prix GSA FCFA	Prix Marché FCFA
N1	158	15.382	17.303	17.531
N2	123	7.965	17.889	18.359

Sorgho	GSA	Stock 100Kg	Prix GSA FCFA	Prix Marché FCFA
N1	122	8.335	19.962	20.967
N2	97	4.915	20.331	21.138

Mil	GSA	Stock 100Kg	Prix GSA FCFA	Prix Marché FCFA
N1	86	5.778	22.916	23.673
N2	65	4.876	22.805	23.562

Arachide	GSA	Stock 100Kg	Prix GSA FCFA	Prix Marché FCFA
N1	25	610	13.861	14.589
N2	18	371	13.108	14.486

Riz	GSA	Stock 100Kg	Prix GSA FCFA	Prix Marché FCFA
N1	22	144	21.650	22.359
N2	16	231	19.500	20.125

Nièbé	GSA	Stock 100Kg	Prix GSA FCFA	Prix Marché FCFA
N1	15	411	32.071	33.386
N2	8	583	34.938	37.813

SÉLECTIONNEZ L'ENQUÊTE À AFFICHER

Enquête ▼

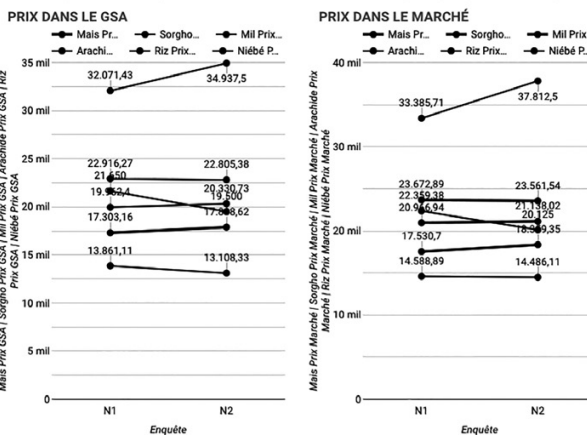
ÉVOLUTION DU STOCK

Evolution du stock des GSA fonctionnelles de la fédération par enquête réalisée (en milliers de tonnes).



ÉVOLUTION DU PRIX DANS LE GSA ET LE MARCHÉ

Evolution du prix des variétés disponibles dans les GSA fonctionnelles de la fédération par enquête (en milliers de FCFA)



– **Systèmes d'information géographique (SIG)**

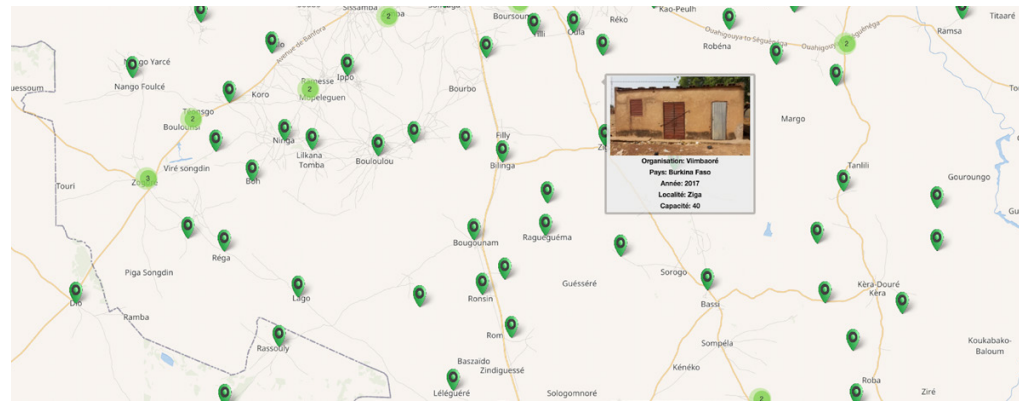
Un SIG est un logiciel spécifique qui permet de créer des requêtes interactives, d'intégrer, d'analyser et de représenter des informations associées à un territoire, en reliant des bases de données avec des cartes. En visualisant les données sur une carte, le SIG permet une représentation intuitive des résultats ce qui facilite la résolution de problèmes complexes de planification et de gestion.

Il existe des logiciels spécifiques pour effectuer ce type d'analyse, tels que ARCGIS ou QGIS. Toutefois, certaines plates-formes plus simples, telles que Google Maps, peuvent aider à effectuer une analyse simple. Kobo Toolbox permet de visualiser les données issues des enquêtes directement sur une carte, à condition que les données GPS aient été collectées lors de l'enquête.

ENCADRÉ N°5
Carte de la
Fédération
des banques de
céréales du Guéra
(Tchad)

Les informations présentées dans cette carte ont été obtenues en effectuant des enquêtes numériques. Chaque point de la carte représente un magasin de stockage. Cliquer sur ces points permet d'afficher une photo de l'entrepôt, sa capacité de stockage et son emplacement. D'autres informations, plus complètes, peuvent être affichées. Le site web stocke également des données sur la qualité de la construction, la composition du comité de gestion, les activités réalisées, la quantité de stock disponible et tout autre élément jugé nécessaire par l'organisation responsable de la gestion des stocks.

Les outils numériques permettent également de créer des filtres et d'interagir avec les données publiées dans la carte, ce qui facilite l'analyse et l'exploitation des données.



E – Organisation et stockage de l'information

E.1 Où stocker l'information ?

Les informations constituent un actif sensible, dont le stockage doit être sécurisé en tenant compte des règles en vigueur dans chaque pays.

Les modalités de conservation des informations varient selon le support utilisé. Dans le cas d'enquêtes réalisées sur support papier, les fiches d'enquête doivent être rangées et mises en sécurité dans le bureau de l'OP. Elles doivent être conservées aussi longtemps que l'organisation en a besoin mais pas davantage.

Si les données collectées sont au format numérique, plusieurs cas peuvent se produire :

- – l'information est collectée à l'aide d'un outil numérique (un logiciel sur le téléphone mobile qui n'enregistre pas les données sur son propre serveur) et les étapes suivantes du cycle sont effectuées sur les ordinateurs de l'OP. Dans ce cas, une fois utilisées, les données peuvent être sauvegardées sur des disques durs externes, gardés au siège de l'OP ;
- – l'information est collectée avec un outil numérique (exemple: Kobo Toolbox). Pour utiliser les services fournis par l'outil, les données doivent être gardées dans le serveur associé à cet outil. Il est alors nécessaire de s'assurer que cet outil est conforme à la réglementation du pays en matière de protection des données, qu'il n'utilise pas les données sans autorisation de l'OP et qu'il permet la suppression des données si nécessaire. Une bonne pratique consiste à sauvegarder toutes les informations sur des disques durs externes, conservés au siège de l'OP ;
- – les informations sont collectées par une entreprise qui fournit le service. Dans ce cas, les informations se trouveront sur les serveurs d'une entreprise privée. Il faut alors être vigilant sur les mêmes points que dans le cas précédent. Des copies de sauvegarde des données doivent être demandées à l'entreprise et conservées dans les bureaux de l'organisation.

E.2 Veiller à la protection des données personnelles

Dans le cas où une OP met en place un système d'information, elle devra se conformer à la loi sur la protection des données en vigueur dans son pays. Cette vigilance concerne également les outils choisis pour la réalisation d'enquêtes numériques.

Certaines des données collectées peuvent être sensibles pour les organisations ou contenir des informations personnelles privées. Pour cette raison, les informations doivent être traitées avec prudence et en respectant toujours la confidentialité. L'accès aux données sensibles doit être correctement contrôlé.

Dans la mesure où une partie des informations collectées par les OP présente un intérêt pour les acteurs nationaux et régionaux de la sécurité alimentaire, un engagement minimum doit être établi entre les OP et les autres acteurs pour assurer la protection des données personnelles.

F – Accès et diffusion de l'information

F.1 Information commerciale

Les OP qui produisent des informations commerciales le font généralement pour leur propre usage. Ces informations ne sont généralement pas diffusées en dehors de l'organisation.

Concernant les informations produites en dehors des OP, celles se rapportant spécifiquement aux marchés sont produites et diffusées soit par des SIM publics, par des SIM privés orientés vers la diffusion gratuite (cas du SIM du ROAC) ou par des SIM privés diffusant par abonnement (cas du SIMAgri).

F.2 Information de gestion

Les organisations d'approvisionnement groupé collectent des informations très diverses sur leur réseau de stocks de proximité. Une faible partie de ces informations est diffusée à l'extérieur, l'essentiel étant utilisé en interne pour améliorer les processus de gestion et de prise de décision. Certaines informations comme la variation des stocks au cours de la soudure peuvent être partagées (sans être diffusées largement) avec d'autres organisations locales, nationales ou régionales.

Dans certaines zones, les populations rurales qui font des achats dans les magasins des stocks de proximité ont manifesté le souhait de disposer des informations sur les prix et la disponibilité d'aliments dans les magasins des OP des villages voisins. Ceci améliorerait leur accès à l'alimentation. La réponse à cette demande est en train de se mettre en place dans le cadre d'un projet au Niger.

Les organisations chargées de la sécurité alimentaire (systèmes d'informations sur les marchés, systèmes d'alerte précoce, réserves nationales, ministères, etc.) sont également des utilisateurs potentiels des informations de gestion collectées par les OP engagées dans le stockage de proximité. L'accès à ces informations leur permettrait d'améliorer leurs plans d'actions tout en réduisant les risques d'impact négatif sur les OP. Ce partage d'informations entre OP et acteurs humanitaires doit être effectué pendant la soudure agricole (entre juin et septembre); une actualisation mensuelle est souhaitable.

F.3 Information de contexte

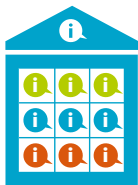
Ce type d'information est diffusé surtout par les OP pastorales qui gèrent des BAB. Par rapport aux systèmes d'approvisionnement groupé, les OP gérant les BAB doivent prendre en compte le fait que les pasteurs se déplacent et ne se trouvent donc pas nécessairement au même endroit que les stocks d'aliment du bétail. Outre les informations relatives à ces stocks, les éleveurs transhumants ont également besoin d'informations qualitatives sur la disponibilité des pâturages et de l'eau, l'état des routes praticables, la présence ou le risque de conflits, etc.

La période clé pour la diffusion de ces informations est celle de la transhumance et de la soudure pastorale, c'est-à-dire entre février et juin.

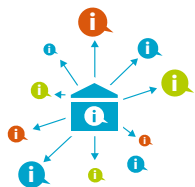
Au Burkina Faso, le Conseil Régional des Unions du Sahel (CRUS), membre du Réseau Billital Maroobe (RBM), est chargé de mettre en œuvre un projet de suivi des stocks de proximité d'aliment du bétail. L'objectif de ce projet pilote est de fournir des informations sur la disponibilité des aliments du bétail aux pasteurs en déplacement dans les zones d'intervention. Il comporte 3 étapes :



- > Production des informations sur la disponibilité des stocks par les gestionnaires
- > Envoi journalier par le responsable du magasin d'un message sur la plateforme du projet pour la mise à jour du stock disponible
- > Tous les 10 jours : appel téléphonique par une personne relais des équipes nationales du RBM pour la transmission des informations qualitatives pour les pasteurs (état des routes, disponibilité de l'eau et du pâturage,...)



- > Réception, vérification et traitement par les équipes nationales du RBM (2 ou 3 personnes) des données transmises par le gestionnaire des stocks



- > Accès des pasteurs aux données via un appel payant grâce à un accord avec un opérateur de téléphonie (Orange)
- > Réponse aux appels par des téléopérateurs qui fournissent les informations aux pasteurs en fonction de leurs besoins spécifiques

Le système n'est pas encore économiquement viable et les coûts sont pris en charge par un bailleur externe. Une possibilité pour pérenniser ce dispositif serait de faire payer l'accès au service: les éleveurs voulant y accéder contracteraient un abonnement, une partie de l'argent généré par les appels serait alors transférée à l'OP par la compagnie de téléphone.

Si le service est de qualité et que les informations permettent aux pasteurs de maintenir leur cheptel en bonne santé, les pasteurs seront favorables au paiement.

Le projet pilote porte sur le dispositif de collecte et de partage des informations. Cependant, le degré d'utilisation des informations par les organisations pour améliorer la gestion des banques d'aliment du bétail doit encore être approfondi.

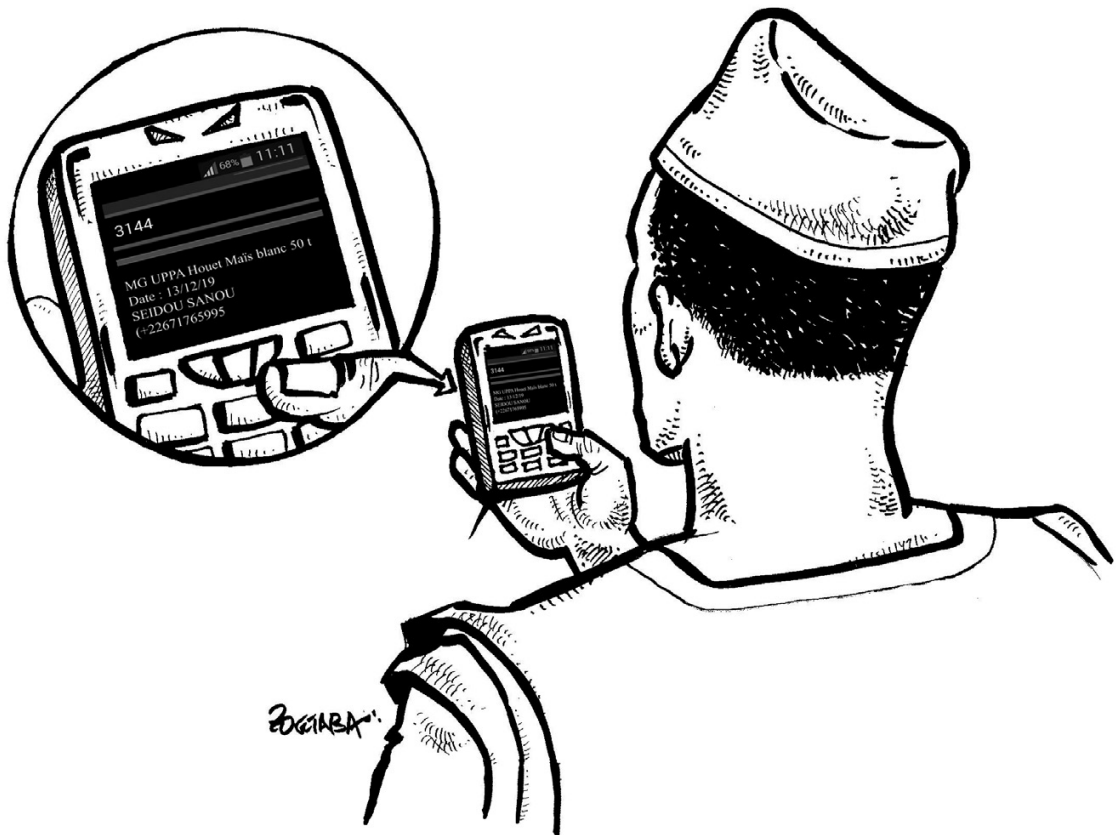
Il existe de nombreuses initiatives mixtes où les stocks de proximité sont composés d'aliments pour les populations et pour le bétail. Les outils de suivi numériques doivent alors être suffisamment souples pour pouvoir collecter des informations pouvant intéresser à la fois les agriculteurs, les éleveurs transhumants et les agropasteurs.

ENCADRÉ N°6
Diffusion
d'information
aux pasteurs:
l'expérience
de CRUS
(Burkina Faso)

F.4 Garantir l'accès des femmes à l'information

Pour améliorer l'accès des femmes à l'information, la première étape consiste à mener des enquêtes portant sur les activités des femmes. À partir de l'analyse des résultats de ces enquêtes, l'OP peut appréhender plus précisément les besoins spécifiques des femmes et définir les actions à mettre en œuvre pour y répondre.

Les organisations doivent pouvoir garantir aux femmes l'accès aux informations et ressources dont elles ont besoin pour mener à bien leurs activités. La promotion du leadership local des femmes renforce les familles et les communautés dans la mesure où les femmes exercent des activités complémentaires qui diversifient les revenus.



G – Les systèmes d'information sur les marchés externes aux OP

Les informations commerciales dont les OP ont besoin peuvent être collectées par des dispositifs externes tels que les SIM publics. Les SIM peuvent être classés selon le statut (public ou privé) de leur promoteur ou selon la temporalité du traitement des données (traitement en temps réel, analyse rétrospective ou analyse prospective).


L'information sur les marchés est destinée aux producteurs, acheteurs, agents d'encadrement technique, décideurs politiques et acteurs de la prévention et de la gestion des crises alimentaires. Son objectif est de faciliter les prises de décision en proposant régulièrement des informations complètes et de qualité.

G.1 Les types de SIM en fonction du promoteur du système

LES SYSTÈMES PUBLICS

Développés par les pouvoirs publics, ces systèmes fournissent généralement des informations gratuites aux utilisateurs. Leur fonctionnement est financé par le budget de l'État, complété par des appuis (dotations financières, assistance technique, équipements...) de partenaires techniques et financiers. Ils présentent à la fois des avantages et quelques contraintes comme récapitulé ci-dessous.

+	-
AVANTAGES	INCONVÉNIENTS ET OBSTACLES
Couverture géographique nationale en général	Inutilité de l'information produite (obsolète, mal mise à jour) pour la prise de décision
Disponibilité de ressources humaines, notamment les agents publics, pour le traitement au niveau central	Insuffisance des services offerts aux acteurs, qui se limitent aux prix généralement
Disponibilité des médias publics (radio, télévision, presse écrite, etc.) pour la diffusion de l'information, sans frais ou à coûts très réduits	

Les systèmes d'information publics sont fédérés autour du Réseau des Systèmes d'Information de Marché de l'Afrique de l'Ouest (RESIMAO ). Ensemble, ils fournissent des informations sur 400 produits des marchés agricoles urbains et ruraux.



ENCADRÉ N°7 Le SIM bétail du Niger

Le Système d'Information sur les marchés à bétail (SIM bétail) existe depuis 1984. Il collecte, traite et diffuse l'information sur les principaux produits et variables suivis sur les marchés à bétail, y compris dans des zones reculées : prix du bétail, des céréales et de la botte de paille de brousse.

Le SIM bétail est composé d'une équipe centrale de 11 cadres, 9 contrôleurs régionaux et 85 enquêteurs dont 78 chargés du suivi des marchés domestiques et 7 pour les marchés transfrontaliers. Ce nombre passe à 100 enquêteurs avec la prise en compte de 15 marchés à bétail à l'initiative du Projet Régional d'Appui au Pastoralisme (PRAPS). Le dispositif est animé uniquement par des agents de la fonction publique. Les dépenses sont entièrement prises en charge par l'État (salaires, indemnités, frais de missions de supervision des contrôleurs et primes des enquêteurs).

Il élabore une gamme variée de produits d'information : i) bulletins radio diffusés chaque mercredi sur les antennes de la Voix du Sahel en Français, Haoussa et Djerma, ii) flash info hebdomadaire, iii) bulletin mensuel, iv) rapport semestriel d'analyse de la campagne de commercialisation du bétail, v) bulletin d'analyse de la campagne de commercialisation du bétail, vi) bulletins spécifiques (grippe aviaire, cuirs et peaux), vii) annuaire SIM bétail et viii) informations météo. ▶

▶
[HTTPS://SIMBNIGER.CILSNS.INT/](https://SIMBNIGER.CILSNS.INT/)

LES SYSTÈMES PRIVÉS

Plusieurs SIM privés ont été créés au cours des dernières décennies par des organisations non-gouvernementales (ONG) et entrepreneurs, comme par exemple Manobi, Esoko ou SIMAgri. La viabilité de ces SIM est basée sur des modèles économiques reposant notamment sur l'adhésion des utilisateurs. En réalité, les promoteurs peinent à trouver des mécanismes appropriés d'autofinancement. Cela s'explique par diverses raisons parmi lesquelles on peut citer : i) l'absence de volonté de payer pour certains services (prix par exemple) qui peuvent être obtenus par des canaux informels ; ii) l'intérêt insuffisant de certains petits producteurs dont les excédents commercialisables sont faibles ; iii) la faible organisation de certaines OP qui ne sensibilisent pas suffisamment leurs membres à l'importance des informations relatives aux marchés agricoles.

Au Burkina Faso, SIMAgri  – développé par Afrique Verte - est opérationnel depuis juillet 2013. Des contrats de partenariat ont été signés avec des interprofessions burkinabè (filiales karité et riz) et dans le cadre de projets. SIMAgri compte aujourd'hui 69 enquêteurs pour la collecte des données sur 69 marchés, 11 superviseurs et un administrateur de la plateforme, tous salariés d'Afrique Verte Burkina. Les produits agricoles suivis sont les céréales, les produits de la filière bétail-viande, les oléagineux et noix, les légumineuses et protéagineux, les produits non ligneux, les tubercules et racines. Les prix de certains intrants sont aussi suivis (engrais, semences). Plusieurs informations sont fournies en fonction des produits: les prix (détail, gros, aux producteurs), les quantités de produits (à la vente, vendues, stockées, importées et exportées), les lieux de vente, les contacts des acheteurs et vendeurs, le géoréférencement des magasins de stockage. Les principaux canaux de diffusion sont: i) les SMS via un numéro court (3 144) acquis auprès de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP), ii) le site web de SIMAgri. Des services complémentaires sont proposés tels que des formations (gestion des stocks, utilisation de la plateforme, analyse des cours de marchés agricoles, etc.).

ENCADRÉ N°8
SIMAgri
(Burkina Faso)



HTTPS:
[WWW.SIMAGRI.NET](https://www.simagri.net)

G.2 Les types de SIM en fonction de la temporalité des analyses

SYSTÈMES D'INFORMATION EN TEMPS RÉEL

Ces SIM de deuxième génération (SIM 2G) ont en commun l'utilisation combinée de l'internet et du téléphone portable pour la collecte et la diffusion de l'information. Ils sont également désignés par le terme « SIM Web to SMS ». Ils sont conçus pour diffuser les prix, les offres d'achat et de vente, la disponibilité et la localisation des stocks. Ils ont pour caractéristique principale la diffusion en *temps réel* de l'information auprès des acteurs. Cela vise à faciliter une prise de décisions rapide pour saisir les opportunités du marché. Ils sont développés par des ONG ou des entreprises privées. Dans les deux cas, des subventions sont nécessaires pour assurer la pérennité des dispositifs. Celles-ci sont complétées par des recettes propres, générées par des contrats d'exploitation du SIM par des utilisateurs ou des projets, des prestations de formation à l'utilisation du SIM et de la publicité.

SYSTÈMES D'INFORMATION RÉALISANT DES ANALYSES RÉTROSPECTIVES

Cette catégorie de SIM est en général constituée par des bulletins périodiques qui analysent l'information d'une période déterminée en la comparant à l'évolution constatée au cours d'une période antérieure : par exemple le prix moyen des 5 dernières années, de la campagne passée ou du mois précédent. Cette analyse rétrospective, crédible car factuelle, permet de caractériser la situation courante qui peut se traduire par une baisse, une stagnation ou une hausse des cours. Cette information est importante car elle permet de présager du comportement des marchés à court terme, donnant ainsi des indications précieuses en matière de prise de décision.

SYSTÈMES D'INFORMATION RÉALISANT DES ANALYSES PROSPECTIVES

Cette catégorie de SIM est représentée dans l'espace de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) par N'kalô, nom de marque d'un dispositif d'information et de conseil technico-économique pour les acteurs privés des filières agricoles d'Afrique de l'Ouest. Créé en 2010, N'kalô couvre une quinzaine de pays africains : Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Mali, Bénin, Togo, Niger, Nigeria, Ghana, Guinée-Bissau, Guinée Conakry, Tchad, Sénégal, Gambie. N'kalô fait des analyses prospectives et rétrospectives sur les prix de marché des spéculations suivantes : cajou, karité, sésame, gomme arabique, cacao, hévéa, arachide. À cet effet, il dispose d'un réseau d'une vingtaine d'analystes nationaux et internationaux répartis dans les différents pays. Chaque analyste produit son bulletin pays et diffuse certaines informations par SMS. L'analyste du siège fusionne tous les bulletins pays pour en faire un bulletin unique N'kalô pour chacun des produits suivis. Il fournit aussi du contenu aux acteurs de céréales (maïs, mil, sorgho, riz) à travers sa collaboration avec le ROAC. Ces bulletins sont diffusés par email. Les informations sont aussi diffusées par d'autres canaux comme le service 321 (les données sont accessibles par téléphone au format audio et en plusieurs langues).

H – Points-clés à retenir

→ Toutes les OP doivent prévoir dans leurs plans d'actions, la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information, qu'il s'agisse de systèmes basés sur des fiches papier ou sur des outils numériques. Parfois, un système d'information peut être aussi simple qu'un groupe WhatsApp.



→ La mise en œuvre d'un système de gestion de l'information devrait d'abord servir le bon fonctionnement de l'OP et puis améliorer la coordination entre les structures de sécurité alimentaire locales, nationales et régionales.



→ Les systèmes de gestion de l'information doivent s'adapter aux besoins et aux capacités des OP afin de garantir l'atteinte de leurs objectifs. Cependant, il n'existe pas un système de gestion de l'information parfait qui puisse répondre à tous les besoins de toutes les OP.



→ Les organisations doivent effectuer une analyse interne afin d'identifier les domaines prioritaires dans lesquels la mise en place d'un système de gestion de l'information leur serait vraiment utile. Cette analyse doit permettre de déterminer quel type de système d'information est le plus pertinent pour l'OP.



→ Les systèmes de gestion de l'information ne fonctionnent pas dès la première minute. Il faut du temps pour que les outils s'adaptent aux réalités des organisations et, réciproquement, pour que les équipes apprennent à les utiliser. Il ne s'agit pas d'un investissement ponctuel mais continu pendant une période plus ou moins longue. Pour cette raison, l'investissement doit être le minimum nécessaire pour obtenir un système de gestion de l'information répondant aux objectifs de l'organisation.



→ Concernant les informations commerciales et les informations sur le contexte, les OP doivent décider si elles vont les obtenir par leurs propres moyens, si elles vont externaliser cette fonction ou si elles vont combiner les deux modalités.



I – Pour aller plus loin

Afrique Verte International, (2017). *PSA spécial n°200 : aperçu des bulletins et systèmes d'information sur les marchés agricoles mis en œuvre par les membres d'AVI - analyse graphique de l'évolution des prix des céréales au Sahel de 2001 à 2017*; décembre 2017, 19 pages <https://cutt.ly/rwlV8iM>

CTA, (2015). *Systèmes d'information sur les marchés agricoles en Afrique*. Série de 12 fiches d'information publiée en 2015 par le CTA, en collaboration avec le Conseil des céréales de l'Afrique de l'Est (EAGC) et l'IFDC. Réf fiche n°1 : www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/Cote_Ivoire_SIM_ANOPACI_2007.pdf

Dabalen, A. & al, (2016). *Mobile phone panel surveys in developing countries: a practical guide for microdata collection* (English). Direction in development. Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/877231468391801912/Mobile-phone-panel-surveys-in-developing-countries-a-practical-guide-for-microdata-collection>

David-Benz H., Egg J., Galtier F., Rakotoson J., Shen Y. & Kizito A., (2012). *Les systèmes d'information sur les marchés agricoles en Afrique sub-saharienne, de la première à la deuxième génération*, Focales, juin 2012, 146 pages www.afd.fr/sites/afd/files/imported-files/14-Focales.pdf

David-Benz, H., Egg, J., Galtier, F. & Subervie, J., (2014). *Les systèmes d'information sur les marchés agricoles dans les pays en développement: nouveaux modèles, nouveaux impacts*. Cah Agric, vol. 23, n8 4-5, juillet-octobre 2014, pp. 245-258 www.cahier-sagricultures.fr/articles/cagri/pdf/2014/04/cagri2014234-5p245.pdf

Inter-réseaux, CTA, (2008). *Les Systèmes d'Information de Marché (SIM) : Des dispositifs efficaces pour une meilleure transparence des marchés ?* 11 pages www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_SIM.pdf

Rowntree, O., (2019). *The Mobile Gender Gap Report 2019*. GSMA Connected Women Programme. <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/03/GSMA-Connected-Women-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2019.pdf>

Satterlee, E. & al, (2015). *US Global Development LAB: Paper to Mobile Data Collection Manual*. US Global Development: Paper to Mobile Data Collection Manual. https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Paper_to_Mobile_Data_Collection_Manual_1.0.pdf

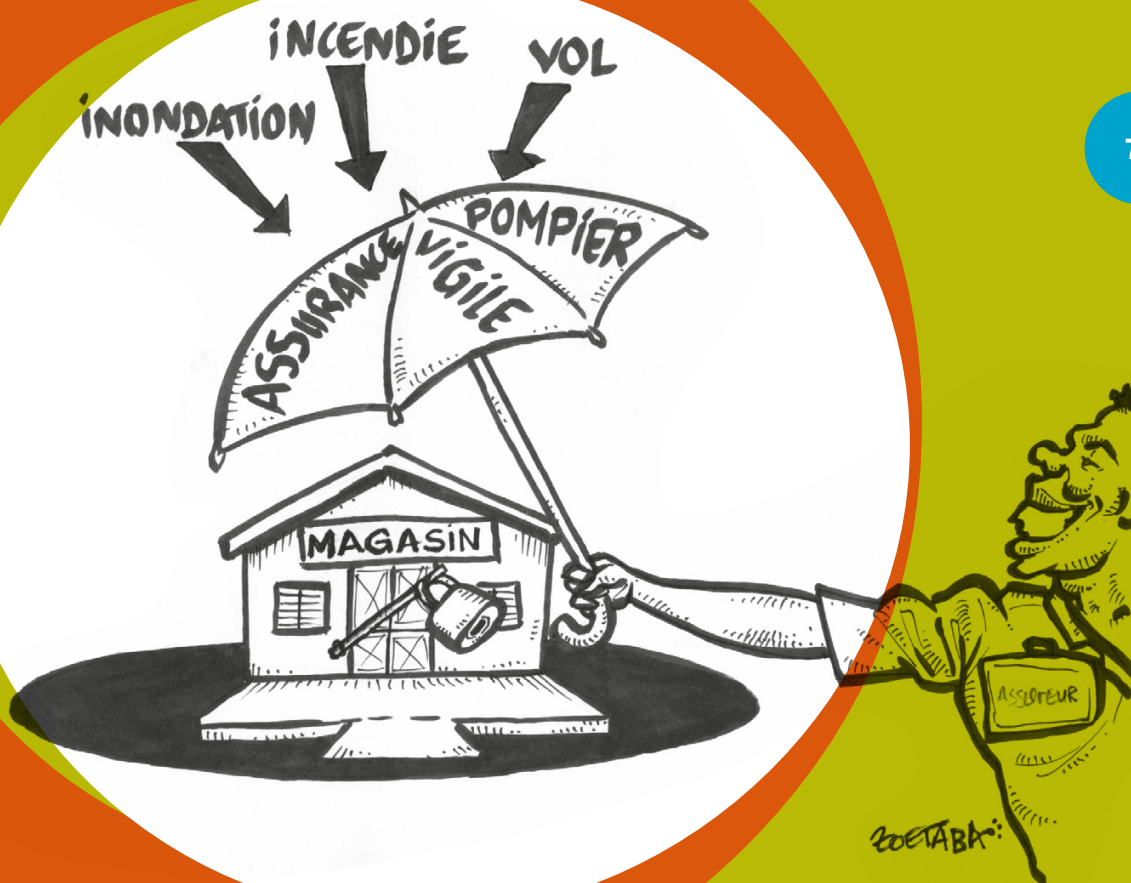
Weber, M.T., Donovan, C., Staatz, J.M. & Dembélé, N. N., (2005). *Directives pour créer des systèmes d'information des marchés durables en Afrique avec de forts partenariats public-privé*, Michigan State University (MSU), novembre 2005, 5 pages. <https://drive.google.com/file/d/0B3ssRODnmSPIVUZpNmlpWTNMWWc/edit?usp=sharing>

Annexes
chapitre 6



<https://bit.ly/3g3fpLh>

Gestion des risques



Sommaire

- 243 **A – Introduction**
- 244 **B – Risque prix**
 - 244 **B.1 Quelles sont la fréquence et les causes du risque prix ?**
 - 245 **B.2 Quelles sont les bonnes pratiques de gestion du risque prix ?**
 - 246 Fixer un prix d'achat prudent
 - 247 Le fonds de lissage ou fonds de stabilisation*
 - 249 Une alternative aux fonds de lissage : vendre tout au long de l'année
 - 251 **B.3 Comment choisir entre fonds de lissage et vente tout au long de l'année ?**
- 252 **C – Risque climatique**
 - 252 **C.1 L'assurance individuelle des producteurs, quels avantages et quelles limites ?**
 - 252 Un faible recours à l'assurance traditionnelle (« assurance indemnité »)
 - 253 Un timide développement de l'assurance indicielle
 - 254 **C.2 L'assurance « méso », une piste à expérimenter ?**
- 256 **D – Risques liés au stockage : vol, incendie, inondation et vents forts**
 - 256 **D.1 Dans quels cas souscrire une assurance face aux risques liés au stockage ?**
 - 256 **D.2 Quelles actions de prévention des risques faut-il mener ?**
 - 256 Vols
 - 257 Incendies
 - 257 Inondations et vent forts
- 258 **E – Risques liés au transport**
- 259 **F – Points-clés à retenir**
- 260 **G – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Un risque est une situation pouvant entraîner des pertes économiques ou endommager les stocks de proximité. Il s'agit, par exemple, d'un retournement des prix sur le marché ou d'un incendie qui survient dans un magasin contenant 5 000 tonnes de denrées. L'une des questions capitales qui se pose alors est : « Qui va indemniser l'organisation de producteurs (OP), ou ses membres, si le stock n'est pas assuré ou s'il n'y a pas de mécanisme de compensation des pertes ? ». Ces situations menacent donc la survie de l'OP.

Ce chapitre se concentre sur les risques qui affectent le stockage et la commercialisation des produits stockés (notamment les céréales et les aliments bétail). Les risques qui affectent la production ne sont pas étudiés ici, à l'exception du risque climatique. En effet, le risque climatique peut causer d'importantes pertes de récolte qui, elles-mêmes, ont des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires de l'OP.

Étant donné que peu d'organisations travaillent sur la gestion des risques, il existe encore peu de (bonnes) pratiques documentées. Ce chapitre s'appuie donc essentiellement sur des expériences pilotes.

Les risques les plus graves qui affectent le plus souvent les stocks de proximité sont : le risque prix ; le risque climatique ; les risques affectant les stocks : incendie, vols, attaques terroristes et inondations ; les risques liés au transport et, enfin, les risques liés à la conservation des denrées : prédateurs, aflatoxines... .

Puisqu'il est question de risques qui affectent les organisations et pas seulement les individus, il s'agit de voir comment les organisations peuvent faire face à ces situations. On parle dans ce cas de mutualisation des risques dans le cadre de systèmes solidaires, tels que les assurances ou les mécanismes de prévoyance, qui permettent aux membres de gérer collectivement les risques auxquels ils sont confrontés.



CES RISQUES SONT TRAITÉS
DANS LE CHAPITRE 5

B – Risque prix

Le risque prix est la probabilité, pour une OP active dans le stockage de proximité, d'acheter des grains à la récolte à un prix supérieur au prix de vente pendant la soudure. Quand cela se produit, on parle de retournement du marché*. Les pertes causées peuvent alors être très importantes.



VOIR GLOSSAIRE

B.1 Quelles sont la fréquence et les causes du risque prix ?

La fréquence des retournements du marché est difficile à établir car il s'agit toujours d'une comparaison de prix à des moments différents et pouvant impliquer des marchés différents. Dans les pays du Sahel, on estime couramment que ce risque peut se produire une année sur quatre.

La situation de retournement du marché est illustrée par la figure ci-dessous¹.

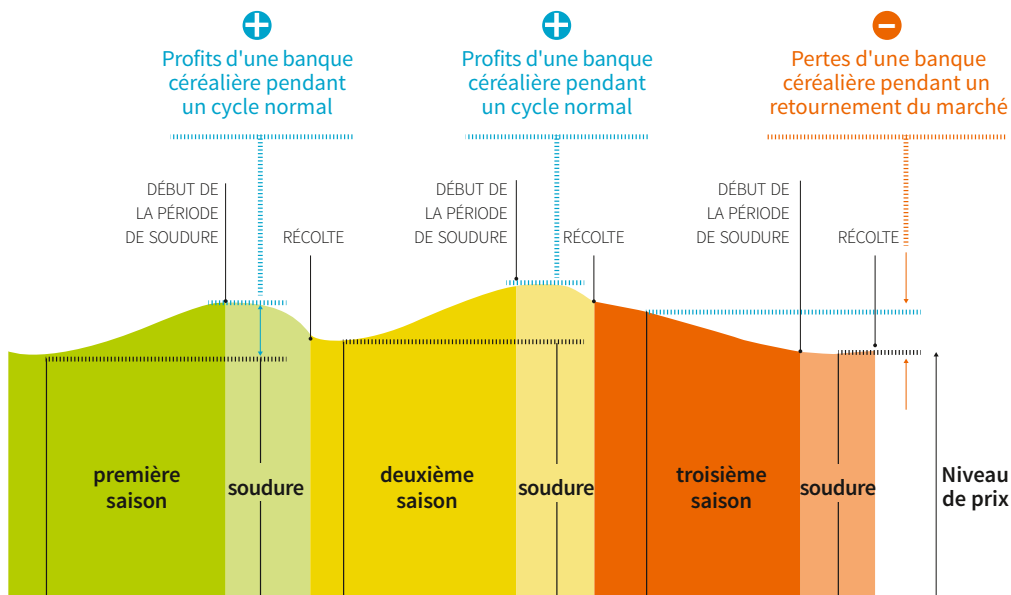


SCHÉMA N°1
Schématisation
de la situation de
retournement de
marché

Source : Oxfam, 2013

Le retournement du marché peut être dû à un fonctionnement atypique des marchés, caractérisé soit par des excédents en fin de saison (et donc des prix relativement bas), soit par une baisse des prix sur les marchés internationaux. Ceci peut résulter de situations telles que :

- - la succession de deux bonnes récoltes ;
- - un début de saison avec des prix à la récolte plus hauts que d'habitude du fait de la prévision d'une mauvaise récolte ;
- - l'abondance des stocks de la saison précédente détenus par le secteur privé ;
- - l'intervention publique en matière de sécurité alimentaire est probablement la cause la plus commune d'une inversion du cycle de prix. Afin d'assurer la sécurité

¹ Cette figure est expliquée plus en détail dans le module de formation sur la gestion du risque prix.



VOIR ÉGALEMENT LE CHAPITRE 8

- alimentaire des populations (en particulier les populations vulnérables ou défavorisées), les pouvoirs publics cherchent à limiter la hausse des prix en période de
- soudure à travers des ventes à prix modérés ou des distributions gratuites.

Le retournement du marché peut également résulter de mesures de politique commerciale (subventions aux importations ou interdictions d'exportations) ayant un impact sur les prix dans chaque pays. Les interdictions à l'exportation des céréales appliquées par certains pays lors de la crise de 2008 ont provoqué des déséquilibres sur les marchés. De telles mesures sont contraires au principe de libre circulation des produits au sein de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Parfois, les OP se heurtent à des règles d'exportation qui ne s'appliquent pas de la même manière à toutes les structures concernées (voir ci-dessous, encadré n°1).

ENCADRÉ N°1 Différenciation des autorisations d'exportation : le cas du Togo en 2012

En 2012, l'Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire du Togo (ANSAT) a livré près de 32 000 tonnes de maïs aux pays déficitaires de la sous-région tels que le Niger, le Burkina Faso, le Mali et le Libéria pour un montant de 6,9 milliards de FCFA à raison de 226,02 FCFA le kg. La même année, l'ANSAT a refusé d'autoriser l'exportation de 3 000 tonnes par la Centrale des producteurs de céréales (CPC) du Togo et 1 500 tonnes par l'Union régionale des organisations de producteurs de céréales (UROPC) de la région Savanes à un prix de 170 FCFA/kg alors que le marché local n'offrait que 160 FCFA/kg et ce, malgré le surplus de 81 495 tonnes de maïs enregistré pour la campagne 2011/2012 et la disponibilité des documents d'exportation. Aujourd'hui, ce problème est réglé avec l'accompagnement de la CPC par l'ANSAT dans la négociation des marchés d'exportation.

B.2 Quelles sont les bonnes pratiques de gestion du risque prix ?

Il existe plusieurs mécanismes de gestion du risque prix :

- – **la fixation d'un prix d'achat prudent** est le mécanisme le plus efficace et qui devrait être pratiqué par toutes les OP ;
- – **le fonds de lissage** est un mécanisme qui a bien fonctionné pour le coton (notamment au Burkina Faso) et qui reste une possibilité théorique dans le cas des céréales ;
- – **les ventes** tout au long de l'année représentent une possibilité réelle de diminuer le risque, mais aussi les bénéfices ;
- – **la diversification de la production** : lorsque le phénomène de retournement du marché touche uniquement les céréales, l'OP peut parvenir à préserver sa situation économique si elle pratique l'achat, le stockage et la vente d'autres produits (niébé, sésame...);
- – **si, malgré tout, l'OP subit des pertes en raison d'un retournement du marché**, il est nécessaire d'engager une négociation avec les banques et les institutions de microfinance afin de revoir les conditions de remboursement des emprunts. Dans certains cas (par exemple, nécessité d'étaler les remboursements sur plusieurs saisons), l'appui des pouvoirs publics peut être nécessaire pour faciliter la négociation ;
- – **la contractualisation entre l'OP et un acheteur** (institution publique ou opérateur privé) est également un moyen pour limiter le risque prix, car, en principe, elle garantit à l'OP de vendre à un prix supérieur à celui du marché.

La suite de cette section développe la présentation des trois premiers mécanismes.

FIXER UN PRIX D'ACHAT PRUDENT*

Avant de se tourner vers des procédures plus complexes comme le fonds de lissage, chaque OP doit veiller à fixer un prix d'achat prudent. En effet, les problèmes de retournement de marché sont plus graves lorsque les OP ont payé un prix d'achat trop élevé lors de leur approvisionnement. La fixation d'un prix d'achat prudent permet d'éviter deux situations défavorables :

- ⋮ – un prix d'achat trop élevé, qui peut amener l'OP à subir des pertes ;
- ⋮ – un prix d'achat trop bas qui n'incitera pas les producteurs à vendre à l'OP ; ceux-ci
- ⋮ préféreront alors se tourner vers d'autres acheteurs (« ventes parallèles »*).



VOIR GLOSSAIRE



VOIR GLOSSAIRE

L'Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BM), dans sa modalité d'achat (collecte ordinaire), prévoit le paiement en trois tranches : une avance (prix à la récolte), un deuxième versement (prix de cession) et une ristourne potentielle s'il y a des bénéfices additionnels.

Prix à la récolte : pour le maïs et le sorgho, le prix à la récolte (l'avance) est fixé en octobre, pour une application à compter du 1er novembre. Ce prix est basé sur : a) la moyenne des prix de la nouvelle et de l'ancienne récolte sur les marchés de collecte, avec un ajout de 5 % si la campagne est jugée bonne aussi bien par les services techniques que par les responsables de l'union. Ceci vise à éviter que le prix à la récolte devienne supérieur au prix sur le marché au moment de fixer le prix de cession ; b) les prix moyens payés aux producteurs sur les différents marchés de la région au début de la collecte et c) les tendances à venir au cours des prochaines semaines. Dans la pratique, le membre qui livre des produits à l'OP à compter de novembre reçoit ce prix, diminué des paiements anticipés reçus ainsi que des autres frais (coût de l'intérêt facturé par l'USCCPA/BM, frais de traitement du dossier, cotisation annuelle due par le membre...).

Prix de cession² : le prix de cession est généralement fixé dans la première quinzaine du mois de janvier (entre le 3 et le 15 janvier), après une consultation des présidents et des premiers gestionnaires des Sociétés Coopératives Simplifiées (SCOOPS) et une analyse des marchés en termes de perspectives de prix au cours des mois à venir. Ce prix de cession doit chercher à minimiser les risques d'un déficit de commercialisation.

Bénéfices ou ristournes : à la fin de la campagne de commercialisation, si l'organisation enregistre des résultats positifs, les bénéfices sont partagés entre l'USCCPA, les coopératives membres et les coopérateurs qui ont livré (ceux qui ont choisi le mécanisme collecte ordinaire). Ce partage est de 60 % pour les coopérateurs, 20 % pour la SCOOPS et de 20 % pour l'USCCPA/BM. La part attribuée aux producteurs (coopérateurs) est répartie entre eux au prorata des quantités livrées par chacun.

En cas de force majeure, le conseil d'administration de l'USCCPA/BM se réserve le droit de revoir à la baisse le prix à la récolte ou encore le prix de cession si la situation des prix sur le marché risque de compromettre l'avenir de l'organisation. Les nouveaux prix entrent en vigueur à partir de la date de la décision.

ENCADRÉ N°2
Fixation d'un prix prudent : le cas de l'USCCPA/BM (Burkina Faso)

2 Certains OP de commercialisation appellent « prix de cession » celui qu'elles paient aux producteurs pour s'approvisionner en grains. C'est le même terme que les OP d'approvisionnement groupé utilisent pour décrire le prix des céréales vendues aux membres. Pour éviter toute confusion, il est préférable d'appeler le premier « prix d'achat » et le deuxième « prix de cession ». Cependant, lorsqu'ici, nous nous référons au manuel USCCPA, nous maintiendrons le terme « prix de cession » pour les opérations d'achat par la coopérative afin de maintenir la cohérence avec la source.



VOIR GLOSSAIRE

LE FONDS DE LISSAGE* OU FONDS DE STABILISATION*

Si la fixation d'un prix d'achat prudent ne suffit pas, les stocks de proximité peuvent recourir à un autre mécanisme : le fonds de lissage ou fonds de stabilisation. Le principe consiste à épargner de l'argent pendant les bonnes années afin de pouvoir couvrir les pertes subies durant les années de retournement du marché.

Le fonds de lissage (ou de stabilisation) permet à l'OP de limiter ses pertes dans les cas où elle a versé un prix aux producteurs qui est trop élevé au regard de l'évolution des prix durant la suite de la campagne (situation de retournement du marché). Il constitue ainsi un mécanisme de couverture de l'OP vis-à-vis du risque prix tout en garantissant aux producteurs un prix d'achat rémunérateur.

Ce mécanisme n'existe actuellement pour les céréales que de manière très simplifiée, comme c'est le cas au sein de l'USCCPA/BM : un très petit montant de 2 FCFA par kg est prélevé sur chaque vente. Cela a permis de constituer un fonds de sécurité qui s'élevait à 22 000 € (soit plus de 14 millions de FCFA) fin 2018.

Mais il est aussi possible d'envisager un prélèvement variable (plutôt que fixe), plus adapté aux mouvements de prix. Un tel exemple existe pour le coton dans plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest (voir encadré n°3). Nous parlons donc d'une application hypothétique au secteur des céréales.

ENCADRÉ N°3 Le fonds de lissage coton de l'UNPCB (Burkina Faso)

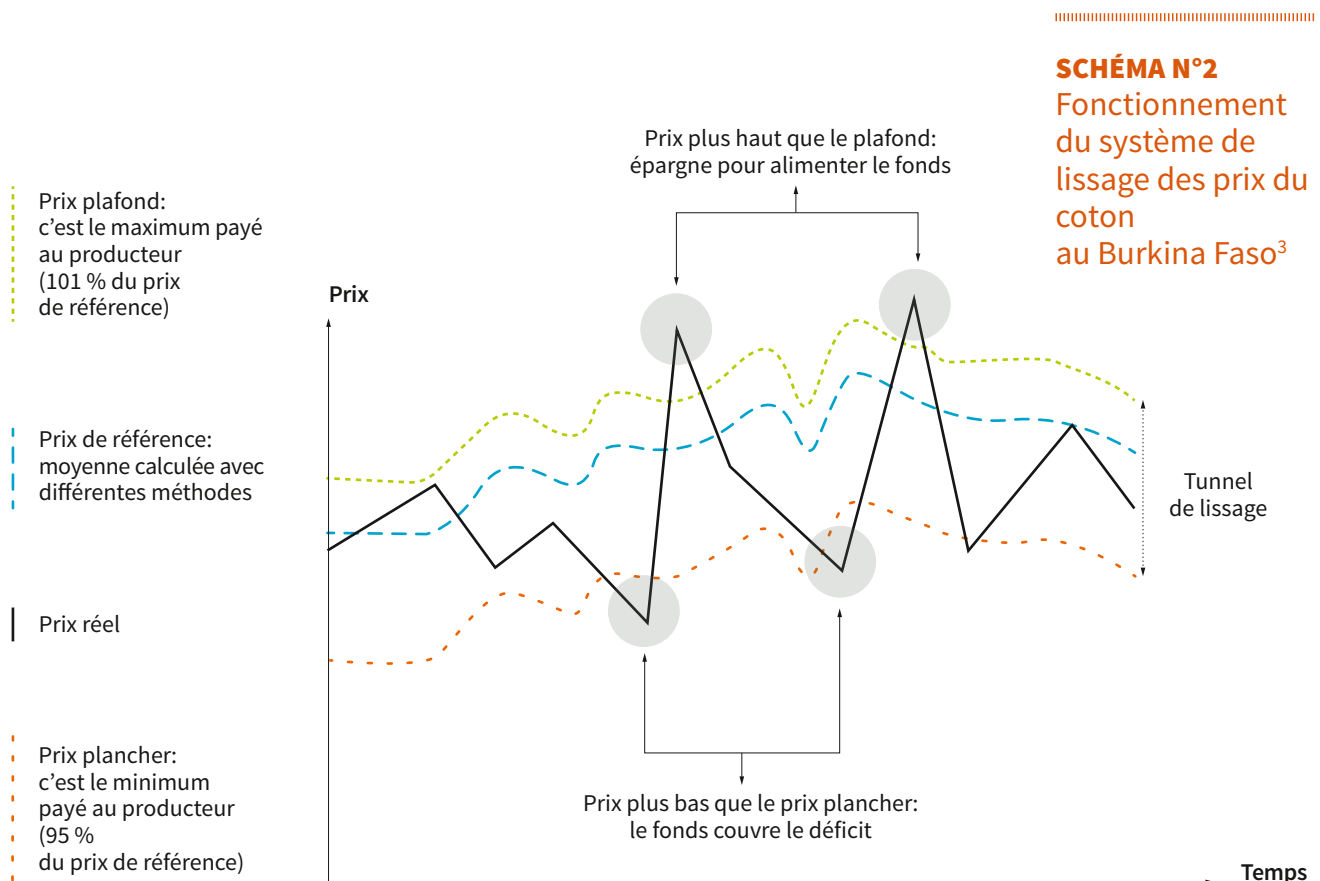
Dans le cas de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB), le fonds de lissage considère un prix plancher, un prix de référence et un prix plafond : ces trois prix constituent le « tunnel de lissage » (voir figure 2).

Le prix plancher ne fait pas référence ici à la revendication traditionnelle des OP selon laquelle l'État garantit un prix minimum pour l'achat de grain. Il s'agit plutôt du concept de prix prudent mentionné ci-dessus. C'est chaque coopérative qui le fixe, en choisissant un prix qui ne met pas en péril son équilibre financier.

Lorsque l'UNPCB fixe ce prix pour le coton, la coopérative propose d'abord un prix de référence. Celui-ci peut être calculé à partir des trois années passées et de la prévision de la prochaine récolte, mais plusieurs autres méthodes sont possibles. Le prix plancher correspond à 95 % de ce prix de référence calculé. Quant au prix plafond, il est établi à 101 % du prix de référence.

Une fois que ces différents prix sont connus, trois cas de figure sont possibles lorsque la coopérative vend le coton.

Cas de figure	Réactions adoptées
Prix de cession supérieur au prix plancher (« dans le tunnel »)	La coopérative paye la différence au membre. Le fonds de lissage ne prend rien, il n'est pas abondé.
Prix de cession supérieur au prix plafond	Une partie du surplus est destinée à abonder le fonds de lissage, et l'autre partie paie un complément aux membres et à la coopérative.
Prix de cession inférieur au prix plancher (moins de 95 % du prix de référence)	Le fonds de lissage utilise les épargnes antérieures pour couvrir le déficit. Il faut se rappeler que la coopérative a un déficit parce qu'elle a déjà payé les producteurs au prix plancher (95 % du prix de référence) mais qu'elle a vendu à un prix inférieur.



Source : auteurs, à partir de Bengaly (2018).

Le prix plancher peut-il prendre en compte les coûts de production ?

Un prix plancher qui couvre les coûts de production est une revendication de longue date des OP. Cependant, les prix planchers ne peuvent pas prendre en compte les coûts de production sans mettre en risque les finances de l'OP. En effet, le prix plancher doit refléter la tendance des prix sur le marché, et si ceux-ci sont à la baisse, alors le prix plancher peut être inférieur aux coûts de production. Cela arrive lorsqu'il y a d'importants surplus sur les marchés.

Quelles seraient les conditions à réunir pour gérer un fonds de lissage appliqué aux céréales ?

Trois conditions sont nécessaires pour envisager la mise en place d'un fonds de lissage pour les stocks de proximité en céréales :

- l'existence d'une comptabilité performante au niveau des unions (pas seulement au niveau des fédérations) et de systèmes d'information fonctionnels (sur les membres et sur le suivi des stocks) au niveau de chaque groupement. La disparité des niveaux de développement parmi les unions d'une même fédération représente souvent un obstacle à la création d'outils mutualisés, dont les fonds de lissage ;
- la constitution d'un fonds initial pour couvrir les pertes les premières années. Dans le cas du coton au Burkina Faso, les bailleurs et l'État contribuèrent avec 18 millions € (soit près de 12 milliards de FCFA) pour établir le fonds initial. Aujourd'hui, pour les céréales, cela s'avère peu réaliste ;

3 Cette figure est expliquée plus en détail dans le module de formation sur la gestion du risque prix.

- – la mise en place d'un dispositif de ventes centralisé, capable de gérer les données sur les quantités vendues par chaque membre et de redistribuer les bénéfices. Si la faitière ne dispose pas de ces informations, elle ne peut pas gérer le fonds de lissage.

Comment les fédérations peuvent-elles décider du système à instaurer ?

On peut concevoir un système simple, comme celui de l'USCCPA/BM, avec un prélèvement fixe, ou bien plus complexe, comme celui de l'UNPCB. Cela dépend notamment des capacités en comptabilité des unions et groupements.

UNE ALTERNATIVE AUX FONDS DE LISSAGE : VENDRE TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

La vente tout au long de l'année permet de réduire les risques de retournement du marché en vendant les denrées progressivement plutôt qu'en une seule fois en période de soudure.

Une étude réalisée par Oxfam en 2013 a estimé les performances économiques qu'une OP aurait réalisées si elle avait vendu son stock progressivement tout au long de l'année⁴. Puis elle a comparé cette estimation avec les résultats des ventes effectivement réalisées par cette OP en début de soudure. Le résultat montre que la vente progressive génère des marges légèrement inférieures, mais qu'elle présente un niveau de risque plus faible.

Les OP ont généralement deux méthodes pour vendre à tout moment de l'année et éviter un risque de prix excessif :

- – recherche de bons prix peu après la récolte : parfois, pour certaines céréales, les prix au début de la période de récolte sont assez élevés. Certaines OP considèrent qu'il est alors préférable de vendre immédiatement pour réduire le risque prix, mais également les risques de vol, d'infestation par des parasites ou d'incendie. Dans ce cas, l'OP consulte des négociants crédibles, recherchant les prix les plus intéressants et les comparant avec les prix proposés par les acheteurs institutionnels ;
- – vente à l'industrie agroalimentaire : en général, ces ventes font l'objet de relations contractuelles entre l'OP et l'industriel qui définissent à l'avance les quantités et le niveau des prix (voir encadré ci-dessous).

⁴ Cette étude repose sur une analyse des prix du mil et du maïs sur 12 marchés situés au Mali et au Niger durant la période 1995-2011.

Au Bénin, la Fédération des unions de producteurs (FUPRO) utilise un mécanisme d'indexation des prix pour partager, entre l'OP et l'acheteur, les risques liés aux fluctuations des prix sur le marché. Ce mécanisme permet d'éviter que les producteurs livrent à un autre client quand les prix sont au-dessus de celui négocié initialement; il limite également le risque que l'industriel se tourne vers d'autres vendeurs lorsque les prix sont bas.

C'est un mécanisme basé sur un minimum de confiance entre les deux parties, qui ne se déclenche pas à n'importe quel moment. FUPRO et l'acheteur ont défini un seuil de déclenchement lié à une variation de 15% du prix négocié. Par exemple si le prix négocié au contrat est de 100 FCFA par kilo, le mécanisme est déclenché lorsque le prix du marché passe soit au-dessus de 115 FCFA, soit au-dessous de 85 FCFA. Par ailleurs FUPRO et l'acheteur ont défini par consensus le taux d'indexation qui est de 50% pour les deux parties. Concrètement, dans le cas où le prix sur le marché est plus élevé que celui défini dans le contrat, le seuil de déclenchement et le taux d'indexation s'appliquent de la manière suivante :

- > Prix convenu dans le contrat : 100 FCFA/kg
- > Prix du marché au moment de la livraison : 125 FCFA /Kg
- > Différence de prix : 25 FCFA/kg
- > Seuil de déclenchement : 115 FCFA /kg
- > Différence sur laquelle l'indexation est appliquée : 25 FCFA /kg
- > Taux d'indexation : 50%, appliqué sur les 25 FCFA =12,5 FCFA
- > Le prix effectivement payé au producteur est 112,5 FCFA (au lieu de 125 FCFA).

Dans cette situation de prix élevés sur le marché, le mécanisme d'indexation est à l'avantage de l'acheteur. Dans une situation de prix bas sur le marché, le mécanisme sera à l'avantage du vendeur (c'est-à-dire l'OP).

> **Au Togo**, la CPC a négocié avec la société Premium Food un système d'indexation des prix semblable à celui de la FUPRO.

> **Au Mali**, Faso Jigi cherche à limiter le risque prix en vendant à des clients différents selon les périodes de l'année :

- les acheteurs institutionnels, à qui l'OP vend 1 ou 2 mois après la récolte ;
- les consommateurs de la ville de Ségou (150 000 habitants), à qui l'OP vend au détail, ce qui peut représenter 50 à 60 tonnes ;
- les partenaires qui travaillent avec Faso Jigi, principalement des ONG, ont commencé avec de petites quantités mais représentent déjà 150 tonnes par campagne ;
- les commerçants, qui, au moment de la soudure, lorsque le grain est rare, prennent contact avec Faso Jigi .

ENCADRÉ N°4

Exemples de ventes tout au long de l'année pratiquées par des OP

B.3 Comment choisir entre fonds de lissage et vente tout au long de l'année ?

Toutes les OP effectuant du stockage de proximité devraient, sans exception, commencer par fixer un prix d'achat prudent et ensuite développer éventuellement une méthode complémentaire de gestion du risque prix. Elles ont alors le choix entre plusieurs méthodes de gestion du risque prix, présentant chacune des avantages et inconvénients.

Méthode de gestion du risque prix	⊖	⊕	Point de vigilance pour l'OP
Fonds de lissage	Système plus risqué.	Système plus profitable, qui compense les résultats des bonnes et mauvaises années.	Adapté si l'OP opte pour une stratégie spéculative (vente à la soudure), mais système plus difficile à gérer.
Vente tout au long de l'année	Système moins profitable.	Système moins risqué, sans être totalement exempt de danger.	L'OP doit être vigilante sur le niveau de bénéfices distribués afin d'encourager une fidélité de ses membres. En effet, ceux-ci espèrent non seulement que l'OP ait le moins de risque de mévente possible, mais aussi qu'ils obtiennent eux-mêmes un niveau suffisant de profit individuel.

Quelle que soit la stratégie utilisée, elle implique toujours soit une forme d'épargne (réduction des bénéfices pour constituer des réserves), soit une forme de renoncement aux bénéfices en échange d'un risque moindre. Il est important que les membres de l'OP comprennent que ces compromis sont nécessaires pour avoir une organisation plus résiliente. La viabilité économique et sociale de l'OP passe, entre autres, par une fidélisation de ses membres : ceux-ci doivent non seulement travailler avec l'OP lorsque les prix sont favorables, mais aussi lorsqu'ils ne le sont pas.

C – Risque climatique

En Afrique de l'Ouest, des pertes de production se produisent souvent en raison des conditions météorologiques, des ravageurs ou des maladies. Les problèmes climatiques comme la sécheresse et les inondations sont parmi les causes les plus fréquentes des pertes subies au niveau de la production. En cas de baisse de la production suite à une mauvaise condition climatique (sécheresse, inondation, répartition inégale ou arrivée tardive des pluies), l'OP enregistre une diminution de son résultat économique, voire une perte, car la quantité de céréales commercialisées diminue alors que les charges fixes restent au même niveau (personnel administratif, gardiennage, entretien des installations...). Ainsi, l'OP réalisant du stockage de proximité risque de subir des pertes financières en raison de la baisse de son chiffre d'affaires (moins de céréales vendues parce que la production a diminué) ou du non-remboursement des crédits par ses membres. Les prêts impayés mettent en péril la viabilité financière de l'OP et sa crédibilité.

Le risque climatique affectant la production n'est généralement pas pris en compte par les OP. Pourtant, il existe différents outils permettant de se prémunir (au moins partiellement) de ce risque.

C.1 L'assurance individuelle des producteurs, quels avantages et quelles limites ?

UN FAIBLE RECOURS À L'ASSURANCE TRADITIONNELLE (« ASSURANCE INDEMNITÉ »)

Pour faire face au risque climatique, l'outil le plus utilisé est l'assurance, mais celle-ci n'existe qu'à titre individuel. Pour les OP, l'assurance individuelle des producteurs peut garantir le remboursement du crédit, surtout lorsqu'elle est liée au crédit bancaire. Dans ce cas, la banque facture la prime d'assurance couvrant le risque de défaut de remboursement par le producteur.

À l'heure actuelle, très peu d'agriculteurs signent des contrats d'assurance pour se protéger du risque climatique. Cette situation s'explique par plusieurs causes :

- – des risques tels que la sécheresse ou les inondations affectent plusieurs producteurs à la fois (c'est ce que l'on appelle le « risque covariant »). Lorsque les pertes se produisent, elles touchent donc un grand nombre d'assurés en même temps. Cela met à mal l'équilibre économique des assureurs, sauf s'ils mettent les primes d'assurance à un niveau très élevé (mais ils ont alors encore moins de clients) ;
- – il est plus difficile pour les assureurs de gérer de nombreux petits contrats dispersés dans de grandes zones géographiques (coûts logistiques élevés) ;
- – les producteurs qui ont la probabilité la plus grande de subir des pertes sont également ceux qui sont les plus disposés à s'assurer (on parle alors de « sélection adverse »). Ce mécanisme augmente la probabilité de déficit pour les assureurs ;
- – enfin, il est possible que les pertes ne soient pas causées par la sécheresse (ou un autre accident climatique), mais par le manque de soin apporté par l'agriculteur. Dans certains cas, il peut même arriver que les pertes déclarées n'aient pas eu lieu en réalité (c'est ce que l'on appelle un « aléa moral »). L'existence de tels comportements implique des coûts de vérification élevés pour les assureurs, notamment dans les conditions de l'Afrique de l'Ouest (longues distances à parcourir, mauvais état des routes, dispersion des exploitations...).

Globalement, pour toutes les raisons exposées ci-dessus, l'assurance individuelle des agriculteurs pour se protéger du risque climatique est très rarement rentable. Dans

les pays riches, ce type d'assurance ne fonctionne qu'avec des subventions publiques très importantes.



VOIR GLOSSAIRE

UN TIMIDE DÉVELOPPEMENT DE L'ASSURANCE INDICIELLE*

Face aux contraintes qui pèsent sur l'assurance indemnité, l'assurance indicielle a été promue dans les pays à faible revenu. L'assurance indicielle repose sur la mesure de variables météorologiques (précipitations, température) qui ont une relation assez directe avec les rendements des cultures et donc, avec les pertes que peuvent subir les agriculteurs en cas de choc climatique. Ces variables sont mesurées dans les stations météorologiques au sol ou par télédétection avec des satellites ou des drones.

Le principal avantage de l'assurance indicielle est que les coûts de vérification des pertes sont nettement plus faibles que dans les systèmes « assurance indemnité ». Cependant, l'assurance indicielle présente plusieurs problèmes, qui ont limité son développement :

- – dans de nombreux cas, le dommage mesuré par l'indice (qui correspond au paiement que la compagnie d'assurance a l'intention de verser) ne correspond pas à la perte réelle subie par l'assuré. Cette différence peut être en faveur ou en défaveur de l'assuré. Elle constitue le principal problème posé par l'assurance indicielle et s'appelle « le risque de base » ;
- – la conception même de l'assurance indicielle est complexe et il est difficile d'en expliquer le fonctionnement aux producteurs ;
- – l'assurance indicielle couvre seulement des dangers météorologiques spécifiques (sécheresse dans presque tous les cas, rarement les inondations) et laisse donc les agriculteurs potentiellement exposés à d'autres risques (les autres risques météorologiques ainsi que d'autres aléas tels que, par exemple, les insectes, les ravageurs et les maladies).

ENCADRÉ N°5

Quelques expériences d'assurance indicielle en Afrique de l'Ouest

Le panorama des assurances indicielles en Afrique de l'Ouest montre qu'il existe de nombreuses expériences pilotes, mais peu de mises à l'échelle. Les deux pays ayant l'assurance agricole la plus développée, à la fois « indemnité » et « indicielle », sont le Sénégal et le Nigeria.

Au Sénégal, la Compagnie nationale d'assurance agricole du Sénégal (CNAAS) propose une assurance-indemnité traditionnelle et une assurance indicielle (basée sur un indice de rendement régional et un indice météorologique). L'État verse une subvention correspondant à 50 % du montant de la prime. En 2013, un groupe de travail sur l'assurance indicielle (*Comité pour le Développement et la Promotion de l'Assurance Indicielle*) a été créé en collaboration avec le PAM. Plus récemment, la CNAAS a constitué une équipe au sein de laquelle des partenaires internationaux et des instituts techniques nationaux travaillent avec le CNAAS pour renforcer les capacités internes de conception des indices.

Au Nigeria, le marché de l'assurance agricole a été dominé pendant longtemps par une compagnie publique, *Nigerian Agricultural Insurance Corporation* (NAIC) Il y a quelques années, le marché est devenu plus compétitif avec l'octroi de licences à quatre compagnies d'assurance privées, qui ont développé des produits d'assurance indicielle. Au cours de la campagne agricole 2017, ces quatre assureurs ont couvert 15 000 agriculteurs. En 2018, NAIC a annoncé son intention de délivrer des licences pour l'assurance indicielle basée sur les conditions météorologiques à 15 entreprises supplémentaires, dans le but de permettre à des millions de ménages agricoles de souscrire une assurance au cours des deux à trois prochaines années.

Les autres expériences d'assurance indicielle existant dans la région sont ou bien naissantes ou bien mineures :

> **En Côte d'Ivoire**, le *Global Index Insurance Facility (GIIF)* a signé, en août 2018, un accord de financement de deux ans avec deux compagnies d'assurance locales – Atlantique Assurances Côte d'Ivoire (AACI) et AXA Côte d'Ivoire (AXA-CI). Ces deux compagnies devraient assurer environ 200 000 agriculteurs d'ici fin 2020.

> **Au Ghana**, l'assurance indicielle est principalement fournie par le *Ghana Agricultural Insurance Pool (GAIP)*, créé en 2011. Les trois premiers produits proposés par cette compagnie sont i) l'assurance indexée sur les conditions météorologiques, ii) l'assurance multirisques pour la volaille et iii) l'assurance-récolte multirisques. La première est destinée aux petits agriculteurs et les deux autres aux agriculteurs commerciaux. En 2016, 5 785 agriculteurs avaient souscrit l'un de ces contrats. Dans trois régions du nord du pays, un autre assureur, *WorldCover*, propose un produit d'assurance indexé sur la sécheresse.

> **Au Bénin, au Burkina Faso et au Mali**, il y a eu de petites expériences pilotes mises en place par *Planet Guarantee*, mais aucune d'entre elles n'a été portée à l'échelle.

C.2 L'assurance « méso »*, une piste à expérimenter ?



VOIR GLOSSAIRE

Face au « risque de base », c'est-à-dire la difficulté à identifier individuellement les producteurs qui ont réellement subi des pertes, l'une des solutions consiste à déléguer à une instance (OP ou État) l'identification des producteurs qui ont subi des pertes et, donc, vont recevoir des indemnités.

En effet, si nous considérons un échantillon de plusieurs milliers d'agriculteurs, il est inévitable que, sur la base du seul indice, certains percevront une indemnité inférieure (ou supérieure) aux pertes effectivement subies. Cependant, à l'échelle d'une zone géographique (pays, région, département...), l'indice est une référence valable pour indiquer quelle est, en moyenne, l'ampleur des pertes.

Dans le cas de la macro-assurance, l'unité géographique considérée est le pays. African Risk Capacity (ARC), institution de l'Union africaine créée en 2012, fonctionne de la manière suivante : en cas de choc climatique (sécheresse, inondation, cyclone...), un pays qui a payé une prime d'assurance à ARC reçoit une indemnité ; celle-ci est calculée selon la même méthode que dans le cas de l'assurance indicielle. Ensuite, les institutions publiques du pays concerné répartissent l'indemnité entre les différentes zones et ménages du pays touchés par le choc climatique en question. Plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest sont adhérents à ARC⁵.

Il est également possible de considérer une unité géographique plus petite, telle que la zone couverte par une OP active dans le stockage de proximité. On parle alors de méso-assurance. Dans ce cas, l'assuré n'est pas le producteur individuel, mais un « agrégateur de risques » tel qu'une OP, une banque rurale ou une institution de micro finance. C'est cette structure qui règle la prime d'assurance et qui, en cas de sinistre, répartit les indemnités entre ses membres⁶. La méso-assurance constitue une alternative à l'assurance individuelle qu'il serait intéressant d'expérimenter, car l'OP (ou l'institution de microfinance - IMF) est bien placée pour identifier les producteurs ayant subi des pertes et l'importance de celles-ci. Une telle expérimentation devrait notamment veiller à ce que l'accès aux indemnités soit équitable entre les producteurs (hommes ou femmes ainsi que jeunes et moins jeunes) en fonction des préjudices vécus.

5 En 2015, en raison de la sécheresse, ARC a versé à la Mauritanie, au Niger et au Sénégal, un montant de 26 millions USD (soit plus de 15,5 milliards de F CFA). Ces trois pays avaient payé à ARC des primes pour un montant total de 8 millions USD.

6 Lorsque l'agrégateur de risques est une institution financière, elle reçoit les indemnités versées par la compagnie d'assurance pour compenser les défauts de remboursement des agriculteurs à qui elle avait accordé un crédit.

Tableau n°1 : Synthèse des types d'assurance face au risque climatique

Types d'assurance	Qui est assuré ?	Comment est calculée l'indemnité ?	⊖	⊕
Assurance indemnité (assurance traditionnelle)	Le producteur individuel	Calculée en fonction de la perte déclarée	<ul style="list-style-type: none"> > Un grand nombre d'assurés sont touchés en même temps (« risque covariant »). > Difficulté pour les assurances de gérer des petits contrats dispersés > Les producteurs qui s'assurent sont ceux qui ont la plus grande probabilité de subir des pertes (« sélection adverse »). > Les pertes ne sont pas causées par l'incident climatique mais par le manque de soin de l'agriculteur (« aléa moral »). 	
Assurance indicielle	Le producteur individuel	Calculée (au niveau individuel) en fonction de la variable météorologique (précipitations, températures) qui a une relation directe avec les rendements. La variable météorologique est mesurée (station météorologique au sol, satellite ou drone)	<ul style="list-style-type: none"> > Différence entre le dommage mesuré par l'indice et la perte réelle subie par l'assuré (« risque de base »). > Fonctionnement difficile à expliquer aux producteurs. > Ne couvre pas tous les risques météorologiques ni les autres aléas (insectes, ravageurs et maladies). 	<ul style="list-style-type: none"> > Les coûts de vérification des pertes sont nettement plus faibles que dans les systèmes « assurance indemnité ».
Assurance « méso »	L'« agrégateur de risques » : OP, banque rurale ou institution de microfinance	Calculé au niveau de la zone couverte par l'agrégateur de risque, en fonction de la variable météorologique qui a affecté les rendements. C'est l'agrégateur de risque qui identifie les producteurs qui ont subi des pertes et vont recevoir des indemnités.		<ul style="list-style-type: none"> > L'OP (ou l'IMF) est bien placée pour identifier les producteurs ayant subi des pertes et l'importance de celles-ci

D – Risques liés au stockage : vol, incendie, inondation et vents forts⁷

Face aux différents dangers auxquels sont exposées les denrées stockées, les OP peuvent prendre deux types de mesures : d'une part, souscrire à une assurance afin de recevoir un dédommagement au cas où le risque couvert se serait concrétisé et aurait provoqué des dégâts ; d'autre part, mener des actions préventives afin de limiter autant que possible la probabilité de réalisation du risque en question. Ces deux types de mesures sont complémentaires l'une de l'autre.

D.1 Dans quels cas souscrire une assurance face aux risques liés au stockage ?

Pour les OP de la zone Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) pratiquant le warrantage, la loi de l'Organisation africaine pour l'harmonisation du droit des affaires (OHADA) oblige à assurer les biens mis en gage : « l'écrit constitutif du gage doit comporter, à peine de nullité, outre les mentions prévues par l'article 96, le nom de l'assureur qui couvre les stocks gagés contre les risques de vol, d'incendie, et de détérioration totale ou partielle ainsi que la désignation de l'établissement domiciliaire du bordereau de gage de stocks ».

Ces risques ne sont pas fréquents, mais s'ils surviennent, ils pourraient compromettre la viabilité de l'organisation •.

Pour des petites organisations ou des groupements isolés, souscrire une assurance contre le vol ou l'incendie n'est pas réaliste, parce que le coût est trop élevé ou qu'il n'y a pas d'offre de la part des assureurs.

D.2 Quelles actions de prévention des risques faut-il mener ?

Les actions à entreprendre sont différentes en fonction du type de risque considéré.

VOLS

Concernant les risques de vol, il faut distinguer les vols d'argent et ceux des denrées stockées.

Face au risque de vol d'argent, la seule solution est que l'OP dispose d'un compte bancaire pour éviter de garder des sommes importantes en espèces. Les OP dédiées à la commercialisation ont généralement des comptes bancaires, mais ce n'est pas toujours le cas pour les petits groupements situés dans les zones déficitaires (seuls 19 % des groupements de Mooriben avaient un compte de dépôt en 2015).

Dans les zones rurales les plus reculées, les succursales de banque sont éloignées et les transports sont rares. Lorsqu'un groupement se trouve à une grande distance d'une agence bancaire, on peut généralement trouver, à proximité, une boutique où déposer et retirer de l'argent avec un téléphone portable. Dans ce cas, l'OP peut s'équiper d'un téléphone portable, ce qui lui permettra de gérer son compte bancaire à distance. Pendant les périodes où les comités de gestion (COGES) manipulent des quantités importantes d'argent (en particulier lors du déstockage), la pratique recom-



VOIR AUSSI LE CHAPITRE 3B
QUI TRAITE DU WARRANTAGE

⁷ Comme indiqué plus haut, les moyens de prévenir les risques d'une détérioration de la qualité des denrées stockées (infestation par des parasites, attaques de rongeurs...) sont traités dans le chapitre 5b.

mandée est de conserver 10% en espèces, afin de pouvoir effectuer les transactions, et de déposer le reste sur le compte bancaire via leur téléphone.

En ce qui concerne les vols des denrées stockées (céréales, aliments bétail...), ils peuvent être de plusieurs types :

- - **des prêts en nature** effectués par le COGES à certains membres, sans avoir été ni enregistrés, ni remboursés. Un vol de ce type n'est pas assurable. Il est la conséquence d'une mauvaise gestion de la part du COGES. Pour éviter qu'une telle situation se produise, les OP doivent mettre en place une bonne comptabilité et établir des pratiques de transparence et de redevabilité vis-à-vis de leurs membres[•] ;
- - **le cambriolage**. Ce type de vol est assurable à condition que l'OP ait pris des mesures de sécurisation du stock : fermeture à clé des portes, gardiennage... ;
- - **les attaques terroristes**. Les agresseurs savent souvent, comme une grande partie de la population, quels magasins sont pleins à un moment donné. Le fait de placer les magasins à l'intérieur des villages, plutôt qu'à la périphérie, permet de limiter ce type de risques sans pour autant l'éliminer complètement. Ce type de vol n'est généralement pas couvert par les assurances.



VOIR À CE SUJET
LE CHAPITRE 2B

INCENDIES

Les incendies dans les magasins de stockage sont très souvent causés par des installations électriques en mauvais état. Pour les éviter, il est important de faire régulièrement la maintenance électrique, et de respecter les distances recommandées entre les sacs de grains et les murs[•]. Il est également essentiel d'avoir un extincteur dans le magasin.



VOIR LES PRÉCISIONS DONNÉES
DANS LE CHAPITRE 5B

Les céréales surchauffées peuvent théoriquement créer les conditions propices à un incendie. Un tel accident n'arrive pas souvent dans les magasins qui utilisent des sacs, mais peut se produire dans les grands silos en vrac. C'est pour cela qu'il est important d'avoir des magasins bien ventilés[•].



VOIR CHAPITRE 5A

Si ces mesures préventives sont respectées, le risque incendie est assurable.

INONDATIONS ET VENT FORTS

Une bonne conception des magasins avant la construction évite l'essentiel des risques d'inondation. Les magasins surélevés sont moins sujets aux dégâts causés par les inondations, mais ils sont également plus coûteux et ne peuvent être construits que par de grandes organisations. Bien choisir les terrains de construction et éviter les zones inondables est également important.



VOIR CHAPITRE 5A

En dehors des inondations, les dégâts liés à l'eau sont le plus souvent causés par l'infiltration ou l'humidité. Ce risque concerne surtout les petits magasins construits en banco. Ceux-ci résistent mieux à la pluie s'ils sont construits en banco amélioré[•]. Cependant, pour les magasins en banco, il existe peu de solutions en cas d'inondations importantes.



VOIR CHAPITRE 5A

Les vents forts peuvent également endommager les toits des magasins. Les spécifications techniques de la construction doivent permettre de résister aux vents dominants dans la région[•].

E – Risques liés au transport

Le transport est une activité très importante des systèmes de stockage de proximité, que ce soit dans l'étape d'approvisionnement ou dans l'étape de commercialisation. Lors de la commercialisation, les OP doivent souvent gérer des transports sur des distances relativement longues. Ainsi, les risques liés au transport sont élevés.

Quatre types principaux de risques peuvent survenir durant le transport : les surcoûts imprévus liés aux tracasseries routières ; le risque de contamination du grain du fait du manque de bâches en bon état ou de la rétention des camions (en raison d'intempéries ou de tracasseries routières) ; le risque de sacs endommagés dû au mauvais état des camions et, enfin, les vols pendant le transport.

Les principales initiatives à prendre pour réduire, voire éliminer, les différents risques de contamination lors du transport sont liés aux véhicules et à l'organisation du transport.

Concernant les véhicules, les principales mesures à prendre pour limiter les risques de transport sont les suivantes :

- – **s'assurer du très bon état des véhicules retenus pour le transport**, en particulier :
 - i) vérifier l'état des principales pièces mécaniques ; ii) réaliser des opérations de désinfection des véhicules pour éliminer les différents agents pathogènes qui pourraient contaminer les produits transportés ;
- – **prendre les dispositions pour sécuriser les produits** et préserver leur qualité ; notamment, des bâches en très bon état, désinfectées et couvrant l'intégralité du chargement sont indispensables. Cela permet en particulier de préserver les denrées transportées d'une possible contamination par les aflatoxines.

En matière d'organisation du transport, les mesures permettant de limiter les risques sont principalement :

- – **établir des contrats définissant les obligations de chaque partie prenante**, et donc les responsabilités en cas d'incidents. La professionnalisation des OP actives dans le stockage passe, entre autres, par l'établissement de contrats avec leurs différents partenaires, dont les transporteurs. Dans ce domaine, les OP faitières ont une fonction d'appui/conseil à exercer vis-à-vis des OP de base ;
- – **prendre les bonnes dispositions en termes de manutention**, notamment : i) utiliser des emballages appropriés et résistants pour le transport ii) bien ranger les sacs dans le camion (empotage) ;
- – **éviter ou réduire les tracasseries routières**, en fournissant au transporteur tous les documents nécessaires au transport des produits et en réalisant l'étiquetage et le marquage des sacs ;
- – **si les produits sont destinés à l'exportation**, vérifier que le transporteur possède l'assurance Carte Brune (www.cartebrune.org), qui est obligatoire pour la circulation des véhicules terrestres à moteur au sein de l'espace CEDEAO. Cette assurance couvre la responsabilité civile, mais elle ne couvre pas les dommages à la marchandise.

ENCADRÉ N°6
Législation sur le
transport dans les
pays membres de
l'OHADA



VOIR À L'ADRESSE SUIVANTE :
[HTTP://WWW.OHADA.COM/
 ACTES-UNIFORMES/891/912/
 LETTRE-DE-VOITURE.HTML](http://www.ohada.com/actes-uniformes/891/912/lettre-de-voiture.html)

L'OHADA régule le transport à travers l'Acte uniforme relatif aux contrats de transport de marchandises par route, adopté le 22 mars 2003.

Le document le plus important est la lettre de voiture: l'OHADA établit que la lettre de voiture fait foi, jusqu'à preuve du contraire, des conditions du contrat de transport et de la prise en charge de la marchandise par le transporteur. La lettre de voiture est établie en un original et au moins en deux copies. L'original est remis à l'expéditeur, une copie est conservée par le transporteur et une autre accompagne la marchandise à destination. Le contenu exact de la lettre de voiture dans l'espace OHADA est disponible ▶.

F – Points-clés à retenir

→ Les OP réalisant du stockage de proximité sont confrontées à plusieurs types de risques: le risque prix (notamment le phénomène de «retournement du marché»), les aléas climatiques qui conduisent à une diminution des volumes produits par les membres, les risques de détérioration ou de vol des denrées stockées et, enfin, les risques liés au transport. Pour chacun de ces risques, il est essentiel que les OP appliquent les mesures préventives qui sont à leur portée. De manière complémentaire, elles peuvent souscrire à des assurances lorsque celles-ci sont supportables sur le plan financier. Dans certains cas, comme le warrantage, il est obligatoire d'assurer le stock.

→ Le risque prix peut produire les pertes les plus graves pour les OP effectuant du stockage de proximité. Il n'y a pas de méthode totalement sûre pour surmonter le risque prix. Les OP peuvent essayer de l'atténuer en fixant un prix d'achat prudent, en épargnant de l'argent à la fin des campagnes excédentaires ou en vendant progressivement, depuis la récolte jusqu'à la soudure.

→ Le risque climatique génère des pertes pour les OP dues au non-remboursement des crédits intrants et à la baisse du chiffre d'affaires. Pour couvrir ce risque, les assurances indicielles individuelles offrent une solution imparfaite; de fait, elles sont encore peu développées en Afrique de l'Ouest. L'assurance indicielle « méso » (à l'échelle d'une OP) représente une piste qu'il serait intéressant d'expérimenter, puis de capitaliser.

→ Les risques de vol, d'incendie et d'inondation peuvent être fortement diminués lorsque les OP adoptent les mesures préventives adéquates (caractéristiques des bâtiments, gardiennage...). Lorsqu'une OP pratique le warrantage, l'assurance du stock contre ces risques est obligatoire (tout au moins dans les pays membres de l'OHADA).

→ Les risques liés au transport sont importants et les OP peuvent les réduire par différents types d'actions: vérification de l'état des véhicules, établissement d'un contrat avec le transporteur, chargement correct des denrées dans les véhicules...

G – Pour aller plus loin

Bengaly, A., (2019). *Étude pour la mise en place d'un fonds de stabilisation des prix des céréales au sein des unions de la FEPA-B* (pp. 1–80). Oxfam.

CREDA-UPC-IRTA, (2013). *Gestion du risque prix dans les stocks de proximité*, 1–28. <https://bit.ly/2UyGpJr>

Dick, W. & Stoppa, A., (2018). *Assurance Agricole au Burkina Faso : défis et perspectives* (pp. 1–68). Oxfam. <https://bit.ly/3aeRy8V>

Saroumi, Y., Inter-réseaux, (2019). *Qualité des produits destinés aux marchés institutionnels alimentaires : gestion des risques de contamination aux aflatoxines* (pp. 1–16). ARAA-CEDEAO. <http://www.inter-reseaux.org/ressources/article/note-gestion-des-risques-de?lang=fr>

USCCPA/BM, (2017). *Réglementation sur les services aux coopérateurs de l'Union des Sociétés Coopératives pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BMH) au Burkina Faso*

USCCPA/BM, (2018). *Document de référence sur la fixation du prix à la récolte aux producteurs. Campagne de collecte et commercialisation 2018/2019.*

Annexes
chapitre 7



<http://bit.ly/39NBjzX>

CHAPITRE 8

Coordination entre les organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité et les acteurs de **la prévention/gestion des crises alimentaires**



Sommaire

- 265 **A – Introduction**
- 266 **B – Avec quels acteurs les OP devraient-elles contractualiser pour améliorer la prévention et la gestion des crises alimentaires ?**
- 267 **C – Comment organiser la coordination entre les stocks de proximité et les autres acteurs de la sécurité alimentaire ?**
 - 267 C.1 Se coordonner pour éviter la mévente
 - 268 C.2 S'appuyer sur les OP pour mieux cibler et atteindre les populations vulnérables
 - 269 C.3 Mieux coordonner les filets sociaux et les stocks de proximité
- 271 **D – Sur quels accords peut-on s'appuyer pour faire avancer la coordination ?**
 - 271 D.1 Ce que dit la Charte du PREGEC
 - 271 D.2 Ce que disent les législations nationales
- 272 **E – Les préalables à la coordination**
- 274 **F – Points-clés à retenir**
- 275 **G – Pour aller plus loin**

A – Introduction

Les pays d'Afrique de l'Ouest en général, et ceux de la zone sahélienne en particulier, connaissent fréquemment des crises alimentaires. Dans le but de prévenir ces crises et d'atténuer leurs impacts, les pouvoirs publics, aux niveaux national et régional, mettent en place différents dispositifs tels que les distributions gratuites de denrées alimentaires, les ventes à prix modérés de céréales ou d'aliments bétail, les transferts monétaires, etc.

Ces actions de prévention/atténuation des crises alimentaires font intervenir de nombreux acteurs : administrations nationales, collectivités locales, organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales, agences des Nations Unies... Sur le terrain, la coordination entre tous ces acteurs n'est pas toujours facile, ce qui limite l'efficacité des actions menées. La nécessité d'établir une coordination entre les acteurs humanitaires (gouvernements, organisations internationales et organisations de la société civile - OSC) est reconnue dans la Charte pour la Prévention et la gestion des crises alimentaires (PREGEC) créée en 1990 et révisée en 2011 et 2017.

Des problèmes de coordination se manifestent également entre les acteurs de l'humanitaire (ceux qui interviennent pour contenir les crises, dont les crises alimentaires) et les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité de denrées alimentaires ou d'aliments bétail. Souvent, ces OP ne sont pas (ou sont peu) impliquées dans la définition et la mise en œuvre des actions de prévention/gestion des crises alimentaires. Pourtant, elles jouent un rôle de premier plan dans la sécurité alimentaire locale à travers les stocks qu'elles gèrent et leur connaissance approfondie des besoins des populations.

Dans ce contexte, il est essentiel d'améliorer la coordination entre les OP réalisant du stockage de proximité et les acteurs de la prévention/gestion des crises alimentaires. Une amélioration de la coordination permettrait de :

- **limiter les risques de mévente au niveau des OP** : les actions d'assistance (ventes à prix modéré, distributions gratuites de vivres, etc.) réalisées dans le cadre de la gestion des crises alimentaires perturbent les stratégies de commercialisation des OP. Ces perturbations se traduisent généralement par des méventes au niveau de ces organisations et menacent leur durabilité. Les acteurs des dispositifs humanitaires (étatiques et non étatiques) devraient donc négocier des accords avec les OP afin que les dommages causés à ces dernières soient minimes ou indemnisés tout en garantissant que l'aide atteigne effectivement les populations ciblées ;
- **améliorer le ciblage et l'efficacité de la distribution de l'aide** : les OP effectuant du stockage de proximité (OP d'approvisionnement groupé, banques d'aliments bétail - BAB - et OP de commercialisation) peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de l'assistance alimentaire et de la protection sociale grâce à leur proximité avec les ménages et leur capacité à atteindre les bénéficiaires ;
- **partager la responsabilité de la sécurité alimentaire** : les stocks de proximité contribuent à assurer la sécurité alimentaire des populations aussi bien en cas d'urgence qu'en situation de vulnérabilité chronique. Toutefois, les OP effectuant du stockage ne peuvent à elles seules atteindre l'objectif de sécurité alimentaire. La sécurité alimentaire ne peut être assurée exclusivement par les contributions des membres des stocks de proximité, dont beaucoup sont touchés par la pauvreté. Le rôle de l'État reste primordial pour garantir pleinement la sécurité alimentaire.

B – Avec quels acteurs les OP devraient-elles contractualiser pour améliorer la prévention et la gestion des crises alimentaires ?

Quatre catégories d'acteurs intervenant dans le champ humanitaire peuvent contractualiser avec les OP actives dans le stockage de proximité :

- **les acteurs étatiques** : dans la région, il existe deux grands cas de figure (même si les situations peuvent varier selon les pays). D'une part, dans le cas des pays sahéliens, il existe des dispositifs qui sont spécifiquement en charge de la prévention/gestion des crises alimentaires. D'autre part, les pays côtiers disposent de dispositifs axés sur les réponses à divers chocs conjoncturels qui sont en général coordonnés par le Ministère de l'Intérieur ou par les structures en charge de la protection civile ;
- **les collectivités locales** qui, dans certains pays comme le Mali, jouent un rôle (plus ou moins effectif) en matière de prévention et de gestion des crises alimentaires à travers les plans de contingence communaux ;
- **les organisations de la société civile** (organisations non-gouvernementales – ONG - nationales et internationales) qui soutiennent ou mettent directement en œuvre des actions de prévention ou d'atténuation des crises alimentaires ;
- **les partenaires techniques et financiers** (bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, organisations des Nations Unies...) : généralement, ils interviennent en appui aux initiatives des deux catégories d'acteurs présentées plus haut. Au Burkina Faso par exemple, la Banque mondiale accompagne le projet de filets sociaux « Burkin-Naong-Sa Ya » mis en œuvre par les acteurs étatiques. Au Niger, l'Union européenne à travers ECHO¹ accompagne des ONG partenaires (Oxfam, Save The Children, ACF, Concern et SOS Sahel International) membres de l'Alliance Sécurité alimentaire (Alliance SA) pour des initiatives de transferts monétaires inconditionnels en vue de contribuer à réduire la vulnérabilité saisonnière au niveau des ménages.

¹ European civil protection and humanitarian aid operations : il s'agit de la Direction générale de la Commission européenne en charge de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire.

C – Comment organiser la coordination entre les stocks de proximité et les autres acteurs de la sécurité alimentaire ?

C.1 Se coordonner pour éviter la mévente

Pour éviter les risques de mévente menaçant la durabilité des OP réalisant du stockage de proximité, les acteurs humanitaires peuvent :

- – racheter les stocks dont disposent ces OP et les distribuer sous forme d'assistance alimentaire. L'exemple présenté dans l'encadré 1 ci-après illustre bien cette possibilité ;
- – compenser par des subventions l'écart entre le coût de revient (pour l'OP) des denrées stockées (céréales, aliments bétail...) et le prix pratiqué lors des ventes à prix modéré ;
- – aider à la reconstitution du stock dans le cas où l'OP a subi des pertes importantes en raison de méventes provoquées par les interventions des acteurs humanitaires.

ENCADRÉ N°1 Exemples de coordination entre les OP actives dans le stockage de proximité et les autres acteurs de la sécurité alimentaire

Le cas de Viim Baore (Burkina Faso) : dans le but de maintenir une culture de gestion responsable et durable, les Greniers de sécurité alimentaire (GSA) du réseau Viim Baore n'effectuent pas des distributions gratuites. Pour éviter les problèmes de mévente résultant des interventions d'aide alimentaire, Viim Baore a conclu entre 2017 et 2019 des accords permettant au Programme alimentaire mondial (PAM) de racheter les stocks restants dans leurs GSA à Djibo et Arbinda (province du Soum, région du Sahel) et à Barga (province du Yatenga, région du Nord). La distribution de l'aide est ensuite organisée par les GSA, sous la supervision d'un agent du PAM. Dans le cadre de l'opération, des bons (tickets) sont distribués aux populations qui les échangent contre des céréales dans les GSA des régions desservies. Le PAM verse alors à Viim Baore l'équivalent monétaire du total des tickets échangés. Bien que cette expérience avec le PAM ait globalement fonctionné, les GSA ont eu des difficultés à écouler les stocks qui n'ont pas fait l'objet de distribution gratuite, occasionnant des pertes économiques.

Le cas du CRUS (Burkina Faso) : le Conseil régional des unions du Sahel (CRUS), OP intervenant à Djibo (dans le nord du Burkina) a conclu en 2014 et 2018 des accords avec le gouvernement afin de distribuer des aliments bétail à un prix subventionné, dans les mêmes conditions que les commerçants. Le gouvernement couvre la différence entre le prix auquel les OP ont acheté l'aliment bétail et le prix de vente subventionné. L'avantage est d'assurer la distribution de l'aliment bétail dans des zones de conflit où l'État ne peut intervenir.

C.2 S'appuyer sur les OP pour mieux cibler et atteindre les populations vulnérables

Les OP réalisant du stockage de proximité peuvent aider à mieux cibler les interventions de protection sociale liées à l'insécurité alimentaire chronique. En effet, ces organisations ont une très bonne connaissance des personnes vulnérables dans les communautés. Les acteurs de l'aide humanitaire et de la protection sociale peuvent s'appuyer sur les capacités des OP à cibler avec précision les bénéficiaires. Par exemple, l'association « Aidons l'Afrique ensemble » (AAAE) couvre 21 villages au nord du Burkina Faso. Cette organisation a réalisé un recensement exhaustif des personnes chroniquement vulnérables à l'insécurité alimentaire, fondé sur différents critères tels que les situations sociales (personnes âgées sans soutien, vieux paralysés sans soutien, indigents, mères de jumeaux, orphelins de père et/ou de mère, femmes chefs de ménage, etc.) et les conditions/aptitudes physiques (aveugles, sourds-muets, lépreux, maladies mentales, épileptiques et handicapés moteurs). Deux mille personnes ont ainsi été recensées dans les 21 villages. Elles peuvent recevoir des appuis directs grâce à une capacité de ciblage sans comparaison avec les mécanismes étatiques existants.

L'Association pour la Promotion de l'Élevage au Sahel et en Savane (APESS) fonde sa stratégie de ciblage des exploitations familiales en faisant un diagnostic à travers la méthode « bilan simplifié » des exploitations familiales. L'analyse du bilan simplifié se fonde sur le calcul du taux de couverture annuel des besoins alimentaires. Ce taux est calculé à partir de différents indicateurs qui sont entre autres : l'effectif des membres de l'exploitation, la valeur brute de la production agricole, de la production de lait et de la production animale totale (y compris les prélèvements d'animaux dans le troupeau), les charges de production de l'agriculture et l'élevage, la consommation familiale de base etc.

À partir de ces données, le nombre de mois (et jours) de consommation familiale qui est couvert par la valeur nette de la production est calculé. Ce nombre est appelé taux de couverture des besoins alimentaires.

L'analyse des bilans simplifiés réalisée par APESS fait ressortir trois grandes situations :

- > lorsque le taux de couverture annuel est inférieur à 12 mois, l'exploitation familiale est considérée comme déficitaire ;
- > pour un taux de couverture allant de 12 à 13 mois, l'exploitation familiale est en situation d'équilibre mais elle ne peut ni investir, ni épargner ;
- > lorsque le taux de couverture est strictement supérieur à 13 mois, l'exploitation familiale est en situation excédentaire. Elle est donc en mesure d'investir.

Au-delà du choix efficace (ciblage) des bénéficiaires de la distribution de denrées alimentaires (ou d'aliments bétail), il est nécessaire de mieux atteindre les groupes identifiés comme vulnérables. Les acteurs humanitaires pourraient s'appuyer sur les OP et leurs vastes réseaux de distribution (certaines OP disposent d'un réseau de 400 magasins pouvant couvrir quelques 30 000 km²). L'encadré ci-dessous, qui présente la position de l'Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger (AREN), illustre comment des OP pourraient, avec le concours de l'État, aller plus loin que les dispositifs étatiques pour atteindre les populations.

ENCADRÉ N°2 Le bilan simplifié, une méthode de ciblage de l'APESS

ENCADRÉ N°3
Faire participer
les OP aux
distributions
d'aliments bétail
et de céréales
dans les zones
pastorales : le cas
de l'AREN au Niger

Chaque année, l'État nigérien vend à prix modéré des milliers de tonnes d'aliments bétail dans la région de Diffa, pendant la période de soudure. Mais de nombreux pasteurs n'en bénéficient que rarement du fait du positionnement de ces stocks au niveau des communes. En effet, l'État s'appuie sur les communes qui n'ont généralement pas les moyens d'apporter ces stocks en zone pastorale. De plus, les soudures pastorale et agricole ne commencent pas au même moment. Pour garantir l'accès à l'aliment bétail et aux céréales à toutes les catégories de pasteurs au moment opportun, les organisations d'éleveurs du Niger gérant des BAB demandent à être impliquées dans le choix de la localisation des stocks publics et dans les opérations de vente de ces stocks.

C.3 Mieux coordonner les filets sociaux et les stocks de proximité

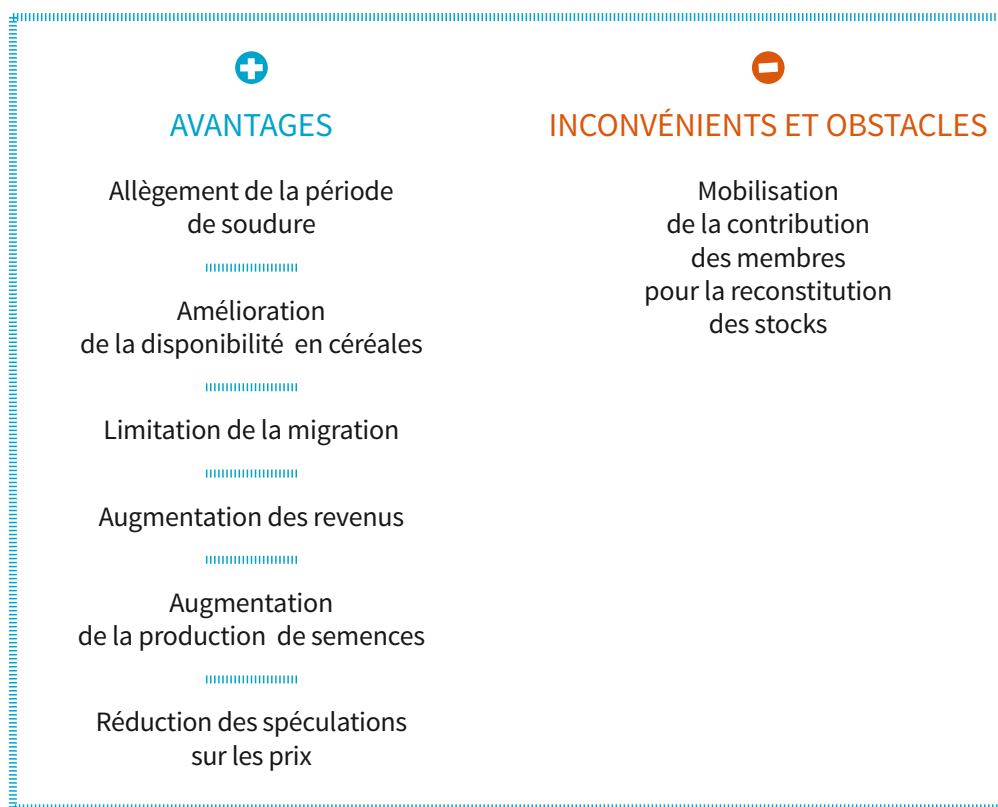
Les dispositifs publics de protection sociale sont, à l'heure actuelle, moins développés que l'assistance alimentaire d'urgence apportée par les organisations humanitaires. Ils s'inscrivent principalement dans le cadre de projets pilotes avec l'accompagnement de la Banque mondiale. Ces expériences reposent sur la distribution d'argent (on parle de « transferts monétaires ») ou de coupons (dénommés « transferts quasi monétaires ») permettant aux ménages vulnérables d'acheter de la nourriture. Jusqu'à présent, les collaborations entre les institutions publiques en charge de ces transferts monétaires (notamment les cellules nationales des filets sociaux) et les OP réalisant du stockage de proximité sont très limitées. Pourtant, un renforcement de ces collaborations serait envisageable.

En premier lieu, les accords avec les dispositifs de protection sociale devraient inclure la possibilité d'affecter une partie des transferts en nature effectués par l'État aux stocks de proximité. En effet, dans les zones déficitaires, la plus grande valeur que les membres des OP attribuent aux stocks de proximité est le fait d'avoir une réserve alimentaire près de chez eux, facilement accessible pendant la période de soudure. Si, dans le cadre de la protection sociale, les transferts sont effectués seulement sous forme monétaire ou de coupons alors que les magasins des OP sont vides, les personnes démunies devront parcourir de longues distances pour se rendre au marché le plus proche. Une fois les magasins réapprovisionnés par les dispositifs de protection sociale (ce qui est le point le plus important), il faut définir si l'accès des ménages vulnérables à ces vivres est facilité par des transferts en espèces ou par des coupons. La première modalité est à privilégier dans le cas où les bénéficiaires peuvent recevoir, sans difficultés, le transfert sur leur téléphone. Si les réseaux de téléphonie mobile sont défectueux ou trop coûteux d'accès, il est préférable de distribuer des coupons aux ménages vulnérables.

Au Niger, la Fédération des Unions de Groupements Paysans du Niger (FUGPN-Mooriben) utilise les «stocks secours» pour la protection sociale depuis quelques années. Ces stocks permettent de répondre aux chocs qui touchent certains ménages en particulier (décès, maladie) ou tout un groupe de ménages (inondations par exemple). En cas de crise alimentaire généralisée (provoquée par une sécheresse par exemple), ces stocks représentent un premier rempart, avant l'intervention des autorités locales et nationales, puis de la communauté internationale. Ils sont constitués à partir des contributions en nature (5 kg/campagne) des membres et/ou des prélèvements sur les excédents des récoltes de ces derniers. Bien que l'enchaînement des crises ait empêché la constitution optimale de stocks, il ressort d'une étude d'impact, réalisée en 2015 dans les régions de Tillabéry et Dosso, que 26 % des membres de Mooriben ont bénéficié de ces stocks de secours.

ENCADRÉ N°4 Les « stocks de secours » de Mooriben (Niger)

Avantages et limites des stocks de secours de Mooriben



Pour une OP d'approvisionnement groupé comme Mooriben, la troisième rotation technique d'une campagne de stockage est la plus problématique. En effet, plus la période de soudure approche, plus les pressions sociales pour maintenir les prix bas sont fortes. Face à cette difficulté, Mooriben a engagé des négociations avec l'État nigérien afin d'obtenir un soutien à l'effort de protection sociale que représentent des ventes à prix bas en période de soudure. Mooriben a obtenu des autorités le principe de pouvoir acheter des céréales auprès du stock national de sécurité alimentaire, à un prix modéré afin de pouvoir les revendre à ses membres à un prix social. Mais cet accord de principe n'a pas encore eu d'application pratique à ce jour.



VOIR CHAPITRE 4A

D – Sur quels accords peut-on s'appuyer pour faire avancer la coordination ?

D.1 Ce que dit la Charte du PREGEC

Tous les pays ouest-africains sont signataires de la Charte PREGEC. Celle-ci stipule « Qu'aucun pays ne peut être totalement à l'abri de crises alimentaires conjoncturelles quels que soient les efforts de prévention déployés », et juge « que l'assistance alimentaire et les stratégies d'adaptation ou d'atténuation (mobilisation des stocks de proximité, cultures de contre-saison, activités génératrices de revenus, création d'actifs, etc.), sont des instruments importants pour accroître la disponibilité des vivres et l'accès aux aliments ainsi que pour subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels des populations vulnérables frappées par les crises ».

La Charte PREGEC est le pilier de la concertation et de la coordination entre les dispositifs de prévention et de gestion des crises alimentaires. Elle repose sur deux principes :

- – **le principe de responsabilité** : les gouvernements et les organisations régionales ont la responsabilité de prendre rapidement les décisions relatives aux interventions nécessaires et de s'assurer de leur mise en œuvre effective ;
- – **le principe de participation** : l'implication de tous les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, notamment les OSC, dans le processus de dialogue, de concertation et de prise de décision, est essentielle. Étant donné que les OP réalisant du stockage de proximité font partie des OSC, elles sont concernées par ce principe.

Pour arriver à une bonne coordination, il faut aussi prendre en compte le Pilier 3 de la Charte, c'est à dire le choix consensuel des instruments de prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles. Cela implique notamment de discuter le choix entre interventions en espèce ou en nature.

La deuxième évaluation de la Charte PREGEC² (réalisée en septembre 2019) mentionne que l'harmonisation de la production d'informations pour l'alerte précoce a bien avancé, même si elle n'incorpore pas encore les stocks de proximité, faute d'un système de suivi généralisé de ceux-ci. Cependant, la coordination des actions entre les acteurs humanitaires reste faible.

D.2 Ce que disent les législations nationales

Un changement positif majeur serait que l'État achète les stocks restants dans les magasins de stockage, avant de procéder à une opération de distribution gratuite ou de vente à prix modéré, comme dans l'exemple de Viim Baore (voir encadré 2). Il serait alors nécessaire que l'État suspende l'obligation de procéder à des appels d'offres pour ce type d'achat pour accélérer les procédures, souvent trop longues. Une loi prévoyant une telle suspension existe au Burkina Faso depuis 2016 (procédure de gré à gré en situation d'urgence).

2 <http://www.food-security.net/document/seconde-evaluation-externe-de-la-charte-pregec/>

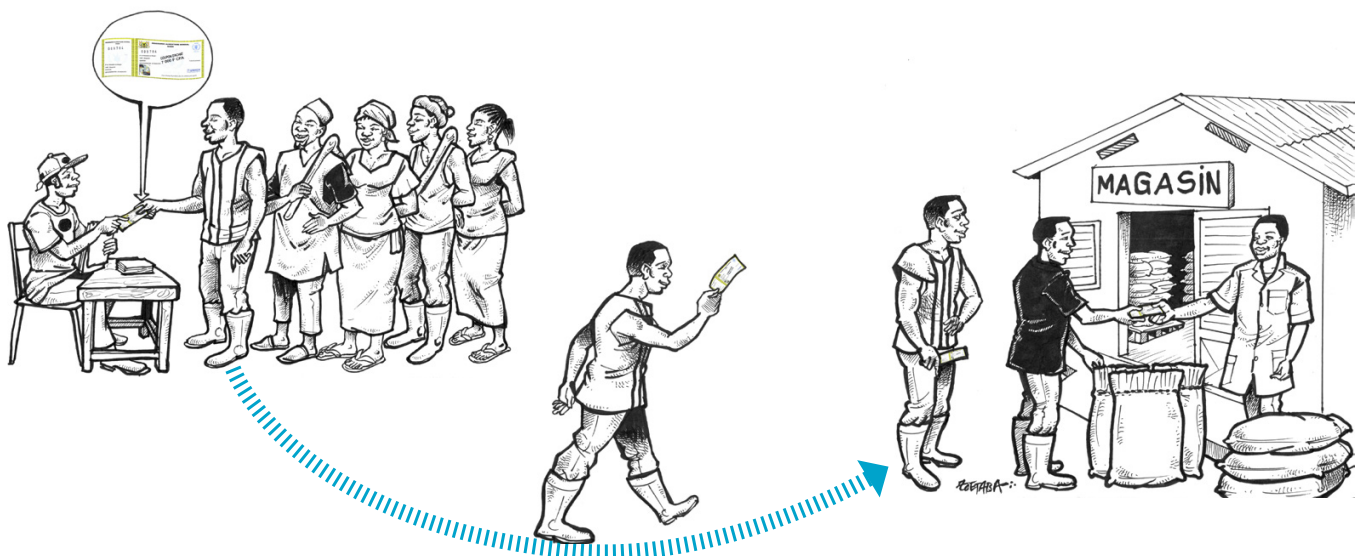
E – Les préalables à la coordination

Malgré l'abondance des textes sur la nécessité d'une coordination des actions face à l'insécurité alimentaire, leur mise en œuvre est encore faible. Pour remédier à cette situation, il est nécessaire de réunir plusieurs préalables, en particulier :

- **faire une évaluation conjointe des besoins**, notamment en termes de nombre de personnes vulnérables ayant besoin d'aide. Quel type d'aide est alors requis, pour qui et en quelle quantité? Où se trouvent ces personnes? L'évaluation doit impliquer les dispositifs étatiques, les OP, les ONG et les organisations internationales;
- **échanger l'information sur les volumes disponibles au niveau des OP**. Il faut connaître l'état des stocks dans chaque magasin d'une fédération. Aujourd'hui, peu de fédérations disposent d'informations à jour. Mais grâce à l'utilisation de systèmes de repérage téléphonique tels que Kobo Toolbox[•], cette condition pourra être remplie;
- **avoir une méthode efficace pour le ciblage des populations affectées**. Une collaboration entre les dispositifs humanitaires de l'État, les ONG internationales et les agences des Nations Unies, d'une part, et les OP, d'autre part, permet un ciblage plus précis de la population touchée par les catastrophes. Dans le cas des pasteurs transhumants par exemple, le ciblage est particulièrement important parce que la population pastorale est exposée à un risque de perte du troupeau (manque de fourrage et/ou d'eau, maladies). Or, un ménage pastoral qui perd son troupeau a besoin de 10 à 40 ans pour reconstituer son cheptel, lorsqu'une telle reconstitution est possible. Ainsi, de nombreux éleveurs abandonnent ce mode de vie après une crise. Prévenir les crises est donc bien plus important et moins cher que d'y réagir. Les dispositifs humanitaires doivent prendre en compte la mobilité de ces populations dans la conception du ciblage et des modalités de la distribution de l'aide d'urgence;
- **permettre aux OP d'accéder plus facilement aux réserves de l'État**. Qu'il s'agisse de l'assistance alimentaire d'urgence ou de la protection sociale, les organisations pratiquant le stockage de proximité doivent avoir accès aux stocks étatiques. Ainsi, elles pourront les distribuer, soit à la population affectée par une catastrophe, soit à la population chroniquement vulnérable. Une possibilité serait d'établir un quota de la réserve nationale de céréales disponible pour les stocks de proximité. Les OP de stockage de proximité pourraient y accéder si elles démontrent qu'elles respectent leurs engagements vis-à-vis de la « Charte sur le fonctionnement des stocks de proximité ». Cela implique d'avoir un mécanisme de suivi du respect de ces engagements, ce qui n'existe pas aujourd'hui.



VOIR CHAPITRE 6



ENCADRÉ N°5
Ciblage des pasteurs transhumants par le RBM

Le système de ciblage du Réseau Billital Maroobe (RBM) s’appuie sur l’approche « analyse de l’économie des ménages » (IHEA) en l’adaptant au contexte pastoral et en réalisant des enquêtes individuelles (au lieu de focus groupes). Cette méthode, dénommée IHEA, a été testée dans le cadre du projet FISOREP³.

L’approche IHEA permet d’obtenir des informations concernant: (i) le degré d’insécurité alimentaire des ménages en termes d’accès à l’alimentation (HFIAS)⁴; (ii) le seuil d’insécurité alimentaire des ménages dans les zones à risques; (iii) le taux de mortalité du bétail; (iv) le taux de croît du troupeau; (v) le taux d’exploitation du cheptel; (vi) l’évolution des revenus; (vii) l’évolution des dépenses et (viii) les stratégies d’adaptation développées par les ménages.

L’IHEA permet d’aboutir à l’identification de différentes catégories d’éleveurs et à une estimation du nombre de ménages dans chaque catégorie. Le tableau ci-dessous présente la typologie obtenue.

Profils des ménages	Critères	Critères	Modalités d’accès	Types d’appuis
Sécurité alimentaire	≥ 3,5 UBT	Taille du troupeau + taux d’exploitation = seuil de viabilité d’un ménage	> Vente à prix normal	Aliments bétail
Faible insécurité alimentaire	< 3,5 UBT et > 3 UBT		> Vente à prix modéré	Aliments bétail
Insécurité alimentaire modérée	< 3 UBT et > 1,6 UBT		> Vente à prix modéré > Vente à prix social pour les céréales	Aliments bétail + céréales
Insécurité alimentaire sévère	≤ 1,6 UBT		> Distribution gratuite de céréales et d’aliments bétail	Aliments bétail + céréales

UBT = Unité de bétail tropical

Ainsi, à l’issue d’une enquête IHEA, il est possible de parvenir à un résultat du type « les ménages en insécurité alimentaire sont ceux comprenant 5 membres, possédant 3 bovins et disposant d’un revenu équivalant à XX FCFA » et « le nombre de ménages se trouvant dans cette situation est estimé à YY ». L’enquête ne permet pas donc d’obtenir directement une liste de bénéficiaires auxquels octroyer les appuis. Pour arriver à construire une telle liste, il faut réaliser les actions suivantes :

1. Collecter les listes d’éleveurs préexistantes (à partir des campements, listes d’usagers de forages ou listes de pasteurs transhumants enregistrés auprès des mairies).
2. Préparer une liste exhaustive primaire.
3. Préparer une liste exhaustive définitive, en nettoyant les doublons et absents.
4. Organiser des assemblées pour la sélection des ménages vulnérables.
5. Faire une première sélection des ménages vulnérables.
6. Faire une deuxième sélection selon les ressources disponibles.

3 Le projet « Filets sociaux adaptés aux réalités pastorales » (FISOREP) a été porté par le RBM entre 2016 et 2017, sur financement de l’ARAA/CEDEAO et avec l’appui technique et financier de la FAO et de l’AECID.

4 L’HFIAS (Household Food Insecurity Access Scale) est un indicateur du niveau de sécurité alimentaire. Il est déterminé à partir des réponses individuelles à des questions relatives aux modes de consommation considérés comme étant corrélés à l’insuffisance alimentaire, par exemple le fait de consommer des produits alimentaires moins préférés que ceux habituellement consommés.

F – Points-clés à retenir

→ Trois principales raisons justifient le besoin de coordination entre l'État, les acteurs humanitaires et les OP réalisant du stockage de proximité :

- éviter que les interventions de l'État sur le marché n'occasionnent des chutes de prix et des méventes au niveau des stocks de proximité ;
- améliorer le ciblage, l'efficacité et l'efficience de l'assistance alimentaire, dans un souci d'équité ;
- renforcer les actions de l'État en matière de protection sociale grâce à une meilleure implication des OP effectuant du stockage de proximité.



→ Les OP concernées sont principalement les organisations d'approvisionnement groupé et les BAB. Mais les organisations de commercialisation groupée peuvent également être touchées par la chute des prix, ce qui peut les affecter.



→ Les pistes d'action à privilégier sont principalement :

- **une meilleure valorisation**, par les acteurs humanitaires de la capacité de ciblage et de distribution des OP réalisant du stockage de proximité pour améliorer l'efficacité de l'assistance alimentaire ;
- **un soutien de l'État aux stocks de proximité** à travers : i) le rachat des stocks restants dans les entrepôts afin d'éviter la mévente ; ii) l'octroi de subventions pour couvrir le différentiel de prix entre le prix du marché et celui pratiqué dans le cadre des ventes à prix modéré et iii) un appui à la reconstitution du stock pour couvrir les pertes si la mévente arrive ;
- **une application effective par les États des textes** relatifs à la coordination en matière de prévention et gestion des crises alimentaires (Charte PREGEC, certaines réglementations nationales, ...).



G – Pour aller plus loin

Belemviré, A., Gómez, I. & Pons Cortès, G., (2015). *Impacts des interventions d'OXFAM sur les capacités organisationnelles des unions du réseau Mooriben et sur les conditions de vie des communautés*, 1–41. Disponible sur : http://www.mooriben-niger.org/IMG/pdf/impacts_des_stocks_strategiques_sur_la_securite_alimentaire.pdf

CEDEAO, (2016). *Programme régional d'investissements agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle PRIASAN 2016-2020* (décembre 2016). <http://araa.org/sites/default/files/media/PRIASAN%202016%20-%202020%20Français.pdf>

Jenn-Treyer, O., Blein, R. & Toure, O., (2015). *Les stocks de proximité en céréales et aliments du bétail : entre gestion des crises et régulation des marchés*, 1–85. <http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/capi-stocks-proximite-vf.pdf>

OCDE, CSAO, (2012). *Charte pour la prévention et la gestion des crises alimentaires au Sahel et en Afrique de l'ouest*. <http://www.oecd.org/fr/csao/publications/41281118.pdf>

Annexes
chapitre 8



<https://bit.ly/2NByLEY>

Glossaire

Achat institutionnel	Opération qui permet à une entité (administration, ONG, organisation internationale) d'acheter des biens ou des services auprès d'un fournisseur suivant des conditions prédéfinies, en général via une procédure d'appel d'offres.
Aflatoxines	Substance toxique de la famille des mycotoxines, produite par les moisissures qui se développent sur les grains (en condition humide). L'aflatoxine est très dangereuse pour la santé humaine et animale.
Aires de séchage	Espaces délimités, aménagés et propres, servant au séchage des produits avant leur stockage. Cette opération vise à obtenir une teneur en eau optimale avant le stockage des denrées alimentaires.
Amortissement	Terme comptable désignant l'étalement du coût d'un investissement (matériel informatique, véhicules, machines...) sur sa durée d'utilisation. L'amortissement permet de déterminer de manière précise le patrimoine de l'entreprise (dans le bilan comptable) à un instant «t».
Approche genre	Exprime la reconnaissance des relations de pouvoir existantes entre les hommes et les femmes afin d'intégrer les besoins, les intérêts et les vulnérabilités différenciées des hommes et des femmes, lors des analyses de contexte et lors de la conception des stratégies d'intervention. Ces stratégies visent à s'attaquer aux causes profondes des discriminations basées sur le genre exprimées dans certaines normes sociales, pratiques culturelles et textes de lois.
Assemblée générale	Organe souverain réunissant l'ensemble des membres d'une organisation.
Association	Organisation constituée par des personnes morales ou physiques dans un but non lucratif et agissant dans divers domaines (culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel...).
Assurance climatique indicielle	Type d'assurance qui repose sur la mesure de variables météorologiques (précipitations, température) qui ont une relation directe avec les rendements des cultures et, donc, avec les pertes que peuvent subir les agriculteurs en cas de choc climatique.
Assurance méso	Système d'assurance dans lequel l'assuré n'est pas le producteur individuel, mais un «agrégateur de risques» tel qu'une OP, une banque rurale ou une institution de microfinance. C'est l'agrégateur de risque qui identifie les producteurs qui ont subi des pertes et vont recevoir des indemnités.
Balance comptable	Ensemble des comptes (voir définition ci-dessous) d'une organisation pour une période donnée (mois, trimestre, année). Elle est élaborée à partir des comptes du grand livre, en suivant l'ordre des comptes du plan comptable.
Banco [type de bâtiment]	Technique de construction avec des matériaux locaux, comme la boue (terre crue mélangée à de l'eau) à laquelle est ajoutée de la paille hachée et parfois d'autres éléments (copeaux de bois, crin, bouse de vache, beurre de karité, etc.) permettant d'en modifier les caractéristiques (résistance aux intempéries, aux ravageurs, etc.). Par extension, les briques en terre crue sont également appelées banco.
Banque de céréales	Organisation communautaire de base qui achète, stocke et revend les aliments destinés à nourrir les habitants d'une zone rurale.
Banque d'aliments bétail (BAB)	Organisation communautaire de base qui achète, stocke et revend les aliments destinés à nourrir les animaux.
Bilan (comptabilité)	Déclaration comptable qui présente un «instantané économique» du patrimoine de l'OP, en distinguant le passif (les dettes) et l'actif (l'ensemble des biens) de l'organisation.

Brader (un produit)	Action de vendre un produit à petit prix, voire généralement en dessous du prix de revient.
Cartographie	Action qui a pour but la conception et la réalisation de cartes, de dessins ou de schémas. Elle peut par exemple permettre de représenter la localisation géographique de magasins de stockage sur un territoire donné. Une cartographie peut également intégrer des éléments non géographiques, comme la capacité de stockage, la quantité de stock disponible ou encore la composition du comité de gestion des magasins représentés.
Ciblage	Processus qui permet d'identifier et de sélectionner, sur la base de critères bien définis, les bénéficiaires d'une intervention.
Collecteur	Personne qui achète aux producteurs pour revendre aux grossistes et semi-grossistes.
Collecteur forain	Commerçant jouant un rôle d'intermédiaires pour les grossistes et se déplaçant sur les marchés.
Commerce transfrontalier	Ventes ou achats réalisés par l'OP ou d'autres acteurs avec des opérateurs basés dans différents pays.
Commercialisation externe	Dans le cadre des organisations de producteurs, la commercialisation externe désigne la vente à des acheteurs non membres de l'organisation.
Commercialisation groupée	Mise en marché collective des excédents de céréales ou d'autres produits alimentaires par les membres des OP.
Compte (comptabilité)	En comptabilité, c'est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des flux qui traversent l'entreprise (achats, ventes, dépenses, recettes, etc.). Chaque compte est identifié par un nom et, le plus souvent, par un numéro. La liste des comptes est référencée dans un plan comptable.
Compte de résultat (ou compte d'exploitation)	Le compte de résultat (ou compte d'exploitation) récapitule les produits et charges et fait apparaître le bénéfice net ou la perte nette de l'exercice.
Contractualisation	Formalisation, à travers un document écrit, d'un accord entre une OP et un autre acteur. La contractualisation concerne en général une opération de vente ou d'achat.
Coopérative	Entreprise centrée sur les personnes, qui est détenue conjointement et contrôlée démocratiquement par ses membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs.
Crédit de commercialisation	Crédit permettant de couvrir les frais liés à la commercialisation ainsi que les coûts liés aux opérations de constitution et de reconstitution des stocks (y compris l'achat par l'OP de la production de ses membres).
Décapitalisation	Diminution de la valeur des ressources possédées par un individu, un groupe ou une organisation. Le mot «décapitalisation» est souvent employé pour décrire le processus par lequel un éleveur est contraint de réduire son cheptel, par manque de fourrage par exemple.
Demande solvable	Demande d'un produit (dans ce cas, céréales ou aliments bétail) par une clientèle disposant des moyens pour l'acheter.
Demi-grossiste	Les demi-grossistes sont des intermédiaires entre producteurs, grossistes et détaillants. En zone rurale, les demi-grossistes sont les fournisseurs des grossistes. En zone urbaine, ils sont approvisionnés par ces derniers et livrent aux détaillants. Les semi-grossistes ruraux sont également partenaires des OP. Ils fréquentent rarement les marchés de regroupement, vers lesquels ils envoient des intermédiaires collecteurs travaillant à leur compte.
Dépôts à terme	Forme d'épargne assortie de conditions particulières notamment liées à la rémunération et à la durée de placement.

Déstockage (des céréales)	Toute sortie du magasin des céréales stockées, soit pour des opérations de vente à prix rémunérateur, des distributions gratuites, des opérations de vente à prix modéré ou des opérations de « prêt » (contre remboursement en nature, après la récolte).
Déstockage (du cheptel en période de crise)	Dans le contexte de crises pastorales, le déstockage consiste à faciliter la vente d'animaux affaiblis, pour permettre à leurs propriétaires d'assurer la sécurisation alimentaire de leurs ménages et la protection d'une partie de leur cheptel. Le déstockage commercial consiste à apporter un soutien aux négociants et aux exportateurs pour qu'ils puissent acheter les animaux avant que leur état ne se dégrade. Le déstockage par abattage désigne l'achat et l'abattage d'animaux affaiblis par la sécheresse, en vue d'entreprendre une distribution de viande fraîche ou séchée aux communautés sinistrées.
Échantillonnage	Procédé utilisé pour choisir un échantillon (sélection d'une partie dans un tout), et qui est à la base de l'enquête par sondage et de processus d'évaluation.
Efficacité	Capacité à obtenir le résultat souhaité ou attendu, à atteindre l'objectif fixé. L'efficacité est différente de l'efficience (voir ci-dessous).
Efficience	Capacité à parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources. Une action peut être efficace, mais pas efficiente si elle utilise des moyens disproportionnés.
Enquête de référence	Enquête permettant à l'OP de vérifier chaque année l'état de tous ses magasins (niveau et qualité des stocks, degré d'alphabétisation des gestionnaires, numéro de téléphone, qualité des infrastructures, etc.).
Enquêtes numériques	Enquêtes réalisées avec des outils numériques (smartphones, tablettes). Elles remplacent les enquêtes sur papier et peuvent être réalisées à distance ou en face à face.
Entreposage	Voir « stockage ».
Espace CEDEAO	Zone géographique formée par l'ensemble des pays membres de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).
État financier	Ensemble de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'organisation à la fin de l'exercice. Les états financiers comprennent : un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes.
Étude géotechnique	Étude de la structure du sol et de ses caractéristiques physiques (notamment résistance et profondeur de la stabilité). Elle permet ainsi de savoir sur quelle profondeur réaliser les fondations du magasin de stockage.
Exercice comptable	Période de temps donnée (souvent 12 mois) au cours de laquelle une entreprise enregistre toutes ses opérations économiques et commerciales dans sa comptabilité. À la clôture de l'exercice comptable sont produits des états comptables (bilan, compte de résultat...).
Faïtière (OP)	Regroupement d'organisations de producteurs légalement constituées et ayant des principes et des objectifs communs. Une faïtière nationale est constituée d'unions de groupements et de fédérations d'un pays. Une faïtière sous régionale est constituée d'organisations issues de plusieurs pays.
Fidélisation	Action consistant à créer une relation durable avec ses parties prenantes (les producteurs membres dans le cas d'une OP).
Filets sociaux	Transferts de ressources non contributifs (aucune participation financière n'est demandée aux bénéficiaires) visant à venir en aide aux populations pauvres ou vulnérables. Les filets sociaux sont largement utilisés pour lutter contre la faim en Afrique de l'Ouest. Il en existe une grande diversité, variant dans la nature du transfert (vivres, argent, intrants, petit bétail, aliments nutritifs...) et la contrepartie demandée (aucune, travail).

Fond de lissage (ou de stabilisation)	Mécanisme mis en place à l'échelle d'une OP (union ou fédération) consistant à épargner de l'argent pendant les bonnes années afin de pouvoir couvrir les pertes subies durant les années où les prix sont bas au moment de la soudure (années de retournement du marché).
Fonds de garantie	Fonds destiné à compenser les pertes éventuelles, dans les opérations de crédit, du fait de la défaillance des emprunteurs. Si l'emprunteur ne rembourse pas son crédit, le fonds s'étant porté garant doit assumer entièrement ou partiellement (selon ce que prévoit le contrat) les obligations de l'emprunteur.
Fonds de roulement	Somme dont une organisation dispose pour financer son exploitation courante (constituer et reconstituer ses stocks, payer les salaires de ses employés et l'ensemble des charges de fonctionnement).
Fonds propres	Ressources financières provenant des membres de l'OP et de ses activités (retenues sur les ventes groupées, revenus issus de ventes de produits des champs, revenus issus de la location de magasins et d'équipements, produits financiers générés par les dépôts auprès des institutions financières, ...).
Fumigation	Méthode de traitement des stocks contre les insectes nuisibles.
Gage	Voir « nantissement ».
Géoréférencement	Utilisation des coordonnées géographiques (latitude, longitude) pour localiser un magasin (ou un autre objet) sur une carte.
Gestion des risques	Discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, de manière à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et réduire l'impact éventuel de ces événements.
Grand livre	Document comptable regroupant l'ensemble des comptes (cf. définition) qui ont été utilisés par l'organisation dans le cadre de sa comptabilité. En général, il est généré directement depuis un logiciel comptable pour les organisations qui en disposent.
Groupement	Organisation volontaire de personnes, à caractère social et économique, jouissant de la personnalité morale, et dont les membres ont des intérêts communs.
Groupement d'intérêt économique	Groupement qui permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de développer, améliorer ou accroître les résultats de celles-ci tout en conservant leur individualité. Le GIE ne mène pas par lui-même d'activités visant à dégager un bénéfice, qui serait ensuite distribué à ses membres. Ses activités visent à promouvoir la réalisation de bénéfices directement par ses membres. Le GIE est régi par les dispositions des articles 869 et suivants de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.
Immobilisations corporelles	Ensemble des biens physiques, utilisables durant plusieurs années, qui appartiennent à l'organisation : terrains, bâtiments, matériels (de stockage, de transport, de bureau...).
Immobilisations incorporelles	Ensemble de biens « intellectuels », utilisables durant plusieurs années, qui appartiennent à l'organisation : logiciels, études...
Inspection olfactive	Appréciation de la qualité d'un stock de produits alimentaires sur la base des odeurs émises par les denrées stockées.
Inventaire	Détermination à un moment donné de la quantité, de la qualité et de la valeur réelle des stocks détenus par l'OP.
Journal comptable	Pour tenir une comptabilité, il convient de mettre en place des journaux comptables (journal des achats, journal des ventes, journal de banque, journal de caisse...). Les journaux comptables comportent obligatoirement les informations telles que la date de l'opération comptabilisée, les comptes mouvementés par l'écriture comptable, le libellé de l'écriture comptable et les montants de l'opération.

Livre de banque	Document comptable qui a pour but de comptabiliser de façon permanente par compte bancaire et dans l'ordre chronologique, tous les fonds encaissés et décaissés par l'organisation. Le livre de banque est le document de base pour le rapprochement bancaire, c'est-à-dire l'opération où l'on vérifie que le solde du relevé bancaire est le même que le solde du compte banque dans la comptabilité.
Livre de caisse	Document servant à enregistrer toutes les entrées et sorties de la caisse dont dispose toute OP et qui contient une somme - définie par les responsables de l'organisation - pour faire face aux petites dépenses.
Magasin	Infrastructure destinée au stockage de produits agricoles, de l'aliment bétail ou encore d'intrants agricoles. Le « magasin » est différent des structures de stockage familial logées au sein même du ménage tel que le grenier traditionnel/amélioré, et les petits silos métalliques.
Marché de regroupement	Marchés où les principaux acheteurs sont des collecteurs forains (qui sont des intermédiaires des grossistes).
Marché institutionnel	Voir «achat institutionnel».
Marché transfrontalier	Voir «commerce transfrontalier».
Mutualisation	Mise en commun d'équipements, de services ou d'équipements entre plusieurs OP. En matière de gestion des risques, plusieurs OP peuvent mutualiser les charges liées à la prévoyance («pool de risques»). Dans d'autres cas, des OP peuvent mettre en commun certaines fonctions (par exemple : contrôle qualité, entretien des bâtiments, gestion comptable, préparation des dossiers de financement...) afin d'en diminuer les coûts.
Mycotoxine	Substance produite par les moisissures qui se développent sur les grains (en condition humide). Les mycotoxines sont dangereuses pour la santé humaine et animale. L'aflatoxine fait partie des mycotoxines.
Nantissement	Le nantissement - ou gage - est une garantie que le débiteur remet à un créancier. Si à l'échéance de la dette, le débiteur ne paye pas le créancier, celui-ci peut soit obtenir la vente du bien nanti ou mis en gage pour récupérer la somme due, soit en acquérir la propriété. Dans le cas du warrantage, ou du crédit stockage, un producteur ou une OP obtient un prêt par la mise en gage (ou « nantissement ») d'un stock de produits agricoles.
Nuisibles	Organismes parasites ou destructeurs (d'animaux, de végétaux, de produits stockés).
Opérations de reconstitution des stocks	Opérations visant pour une OP soit à collecter les productions de ses membres, soit à acheter des céréales ou des aliments bétail à des vendeurs externes à l'organisation, afin d'approvisionner ses stocks.
Organisations d'approvisionnement groupé	Organisations de producteurs opérant des stocks d'approvisionnement groupé. Les stocks d'approvisionnement groupé fonctionnent classiquement selon le principe suivant : juste après la récolte, lorsque les céréales sont abondantes et peu chères, l'organisation en charge du stock achète un volume important de céréales qu'elle stocke durant quelques mois pour les revendre au détail pendant la période dite « de soudure ». Le stockage a pour finalité première de sécuriser l'approvisionnement alimentaire des ménages.
Organisations de commercialisation groupée	Organisations de producteurs opérant des stocks de commercialisation groupée. Ces organisations regroupent les productions de leurs membres, stockent et standardisent ces denrées alimentaires puis les commercialisent auprès d'acheteurs institutionnels ou de commerçants. Cette commercialisation groupée et différée permet de réaliser des économies d'échelle, d'améliorer le pouvoir de négociation des producteurs face aux acheteurs et de vendre lorsque les prix sont plus intéressants.

Plan de commercialisation	Étape précédant la commercialisation à proprement parler et permettant : de tirer les résultats et enseignements de la campagne de commercialisation précédente ; d'estimer la quantité de céréales que l'organisation peut commercialiser ou les besoins d'approvisionnement de ses membres ; d'identifier les quantités à vendre (ou acheter) ainsi que les lieux et prix de vente et d'achat ; d'élaborer un budget prévisionnel présentant l'ensemble des dépenses à effectuer pour la campagne de commercialisation ; et enfin de rechercher les financements correspondants au budget établi.
Plan de financement (ou tableau ressources-emplois)	Document qui présente l'évolution par an des ressources (entrée de fonds) et des emplois (sortie des fonds).
Prédateurs	Voir « ravageurs ».
Prix d'achat prudent	Prix payé aux producteurs par l'OP en considérant deux critères : d'une part, limiter le risque de pertes pour l'OP (dans le cas où les prix n'augmenteraient pas beaucoup entre la récolte et la soudure), ce qui conduit à fixer un prix d'achat aux producteurs pas trop élevé ; d'autre part, inciter les producteurs à vendre à l'OP, ce qui nécessite de fixer un prix d'achat pas trop bas.
Prix de cession (pour Faso Jigi et USCCPA/BM)	Prix auquel les céréales sont achetées aux producteurs et productrices par l'OP.
Prix de cession (dans les OP d'approvisionnement groupé et les BAB)	Prix auquel les denrées alimentaires ou les aliments bétail sont vendus aux membres de l'OP.
Prix plancher	Dans un fonds de lissage, le prix plancher correspond à 95 % du prix de référence (celui-ci étant le prix que l'OP considère comme le plus probable selon ses méthodes de calcul). Dans ce Mémento, le terme « prix plancher » ne fait donc pas référence à la revendication des OP selon laquelle l'État devrait garantir aux producteurs un prix minimum pour les produits qu'ils commercialisent.
Prix social	Prix de vente de denrées alimentaires à un prix inférieur à celui du marché. Si le vendeur est une institution publique, la différence entre le prix de marché et le prix social est couverte par une subvention étatique. Si le vendeur est une OP (approvisionnement groupé ou BAB), la différence est couverte par une diminution des marges bénéficiaires de l'OP.
Produit périssable	Produit susceptible de s'abîmer, de se détériorer - et qui se conserve donc difficilement.
Programmes sociaux	Programmes reposant sur des subventions et visant à améliorer les conditions de vie d'une population (par exemple : garantir l'accès à l'éducation, améliorer l'état de santé des populations, lutter contre la malnutrition infantile, etc.). La plupart des programmes sociaux sont élaborés et financés par l'État et ses partenaires (ONG et organisations internationales).
Ravageurs	Animaux qui attaquent les plantes cultivées ou les récoltes stockées.
Redevabilité	Obligation des gestionnaires et dirigeants des organisations à rendre compte des décisions prises, des opérations financières effectuées et des activités conduites dans le cadre de leurs missions.
Remboursement en nature	Action de rembourser autrement qu'avec de l'argent. Dans le contexte du stockage de proximité, le terme est souvent utilisé pour désigner la situation où le membre d'une organisation emprunte des céréales qu'il s'engage à rembourser après la récolte, en rendant alors à l'organisation la même quantité, parfois augmentée d'un petit surplus, de céréales.

Renforcement des capacités	Processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ou elles ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement.
Résilience	Capacité d'un individu, d'une organisation ou d'une société à résister à un choc ou à une crise et à continuer de fonctionner de la même manière qu'avant ou à s'adapter.
Ressources propres et assimilées	Voir « fonds propres ».
Retournement du marché (ou des prix)	Situation dans laquelle le prix des céréales durant la période de soudure est plus bas que le prix au moment de la récolte précédente.
Risque climatique	Pour une OP active dans le stockage de proximité, risque de subir des pertes financières liées aux conditions météorologiques, en raison de la baisse de son chiffre d'affaires (moins de céréales vendues du fait de la diminution de la production) ou du non-remboursement des crédits par ses membres.
Risque prix	Probabilité, pour une OP active dans le stockage de proximité, d'acheter des céréales à la récolte à un prix supérieur au prix auquel elle pourra les vendre pendant la soudure. Le risque prix correspond donc au risque de réalisation d'un «retournement du marché».
Ristournes	Bénéfices partagés entre les membres d'une OP à la fin de la campagne de commercialisation.
Rotation des stocks	Cycle d'achat/vente des produits stockés. La rotation peut être motivée par la nécessité de maintenir la qualité des produits (on parle de rotation technique) ou par des considérations économiques.
Sécurisation foncière	Ensemble de mesures et d'outils permettant aux détenteurs de droits fonciers de jouir de ces droits et d'être protégés contre d'éventuelles contestations.
Sinistre	Événement catastrophique (inondation, incendie...) qui cause des pertes humaines et/ou matérielles. Dans le langage des assureurs, les sinistres désignent les dommages ou pertes qui entraînent une indemnisation.
Société coopérative avec conseil d'administration (COOP-CA)	Coopérative constituée d'au moins quinze personnes physiques ou morales.
Société coopérative simplifiée (SCOOPS)	Coopérative constituée d'au moins cinq personnes physiques ou morales.
Solvabilité	Capacité de payer ou de rembourser une certaine somme d'argent.
Soudure (agricole si rien n'est spécifié)	Période qui sépare la fin de la consommation de la récolte de l'année précédente (épuisement des réserves des greniers) de la récolte suivante.
Soudure pastorale	Période critique pour les éleveurs, entre la fin de la saison sèche chaude et le début des pluies, caractérisée par une rareté des pâturages, du fourrage et des points d'eaux.
Sous-produits agro-industriels (SPAI)	Sous-produits en provenance de la transformation de graines de coton, d'arachide, de palme et de palmiste, sons de blé et de riz, drèches de brasserie, mélasse issue de la canne à sucre...
Statut (d'une association)	Document dans lequel figurent, d'une part, les éléments d'identité de l'association (titre, but et adresse du siège social) et, d'autre part, l'ensemble de ses règles de fonctionnement.

Stockage	Fait d'héberger des marchandises en grande quantité dans un magasin (ou entrepôt). Ce terme est équivalent à entreposage.
Stock mobile (BAB)	Stock prélevé dans les BAB pour approvisionner les troupeaux dans les zones d'abreuvement ou les zones difficile d'accès.
Stocks de proximité	Ensemble des initiatives collectives ou communautaires qui ont pour but de permettre aux ménages ruraux d'acheter ou de vendre des produits alimentaires de base, ou s'approvisionner en aliments bétail, à des conditions plus favorables.
Stocks nationaux de sécurité alimentaire	Réserves de produits alimentaires, placées sous la responsabilité des États, ou au sein de dispositifs cogérés par les États et leurs partenaires financiers. Ils visent à prévenir et à gérer les crises alimentaires.
Subvention de proximité	Financement accordé par des membres de la diaspora ou par des personnes résidant localement pour contribuer au financement (investissement ou fonctionnement) d'une OP dans une localité donnée.
Tierce détention	Financement adossé à des céréales stockées dans un magasin sous le contrôle et la responsabilité d'un gestionnaire professionnel (le tiers-détenteur).
Tracasseries routières	Frais formels (l'escorte douanière et le travail supplémentaire de la douane) et informels (points de contrôle, perceptions illicites et retards durant les trajets) qui représentent un surcoût sur les frais de transport. Source : Banque Africaine de Développement. (2016). Problématique de la facilitation du transport en Afrique de l'Ouest.
Tunnel de lissage	Dans un fonds de lissage des prix, le tunnel de lissage consiste en un prix plafond (au-dessus duquel l'OP alimente le fonds) et un prix plancher (au-dessous duquel le fonds de lissage contribue à couvrir les pertes dues à un retournement de marché).
Unité de bétail tropical	Méthode utilisée pour quantifier de manière standardisée des animaux d'élevage de types et de tailles différentes. L'unité de référence est un animal pesant 250 kg.
Vente groupée	Voir « commercialisation groupée ».
Vente parallèle	Désigne une situation dans laquelle un producteur ou une coopérative ne respecte pas un contrat et choisit de vendre son produit à quelqu'un d'autre.
Vente toute l'année	Vente progressive du stock de l'OP tout au long de l'année. Cette méthode permet de limiter le risque de pertes pour retournement du marché; mais, en année normale, elle génère des marges bénéficiaires plus faibles qu'une vente de la totalité du stock au moment de la soudure.
Warrantage	Mécanisme financier par lequel un producteur agricole ou une organisation paysanne (OP) obtient un prêt par la mise en gage (ou « nantissement ») d'un stock de produits agricoles peu périssables (mil, sorgho, riz, maïs, sésame, gombo, arachide, etc.) susceptibles de conserver leur valeur.
Warrantage à double cadenas	Les stocks sont conservés dans un magasin communautaire fermé par deux cadenas, les clés du premier étant détenues par l'OP et celles du second par l'institution financière.
Warrantage communautaire simple	Mécanisme par lequel une OP, qui dispose d'un fonds de roulement propre (sans avoir besoin de recourir au financement de la banque), prend en gage jusqu'à la prochaine soudure les céréales apportées par ses membres; en contrepartie, elle leur verse une somme d'argent correspondant à une partie de la valeur du stock gagé.

Liste des sigles

AAAE	Association « Aidons l'Afrique ensemble »
AB	Aliments bétail
ADENA	Association pour le développement de Namarel (Sénégal)
AECID	Agence espagnole pour la coopération internationale au développement
AG	Assemblée générale
AGR	Activité génératrice de revenus
ANSAT	Agence nationale de la sécurité alimentaire du Togo
APESS	Association pour la promotion de l'élevage au Sahel et en Savane
ARAA	Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation
ARC	<i>African Risk Capacity</i>
AREN	Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger
AUSC	Acte uniforme sur le droit des sociétés coopératives
BAB	Banque d'aliments bétail
BAGRI	Banque agricole du Niger
BNDA	Banque nationale de développement agricole (Mali)
C.M.P.	(Méthode du) Coût moyen pondéré
CA	Chiffre d'affaires
CA	Conseil d'administration
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CNAAS	Compagnie nationale d'assurance agricole du Sénégal
Cofob	Commission foncière de base
Cofodep	Commission foncière départementale

COGES	Comité de gestion
COOP-CA	Société coopérative avec conseil d'administration
COPSA-C	Coopérative de prestation de services agricoles (Burkina Faso)
CPC	Centrale des producteurs de céréales (Togo)
CRUS	Conseil régional des unions du Sahel
CS	Conseil (ou commission) de surveillance
DAO	Dossier d'appel d'offres
DAT	Dépôt à termes
ECHO	<i>European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations</i>
ESB	Encéphalopathie spongiforme bovine
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FBSA	Fonds belge de sécurité alimentaire
FEPA-B	Fédération des professionnels agricoles du Burkina
FISOREP	(Projet) « Filets sociaux adaptés aux réalités pastorales »
FNGN	Fédération nationale des groupements Naam (Burkina Faso)
FUGPN-Mooriben	Fédération des unions de groupements paysans du Niger
FUPRO	Fédération des unions de producteurs (Bénin)
GAIP	<i>Ghana Agricultural Insurance Pool</i>
GFS/MMD	Greniers féminins de soudure du Mata Masu Dubara (Niger)
GGC	<i>Ghana Grain Council</i>
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIIF	<i>Global Index Insurance Facility</i>
GRN	<i>Goods Received Note</i> (Note de réception des marchandises)
GSA	Grenier de sécurité alimentaire

HEA	Analyse de l'économie des ménages (méthode)
HFIAS	<i>Household Food Insecurity Access Scale</i>
IF	Institution financière
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IHEA	<i>Individual Household Economy Analysis</i>
IMF	Institution de microfinance
NAFCO	<i>National Food Buffer Stock Company</i> (Ghana)
NAIC	<i>Nigerian Agricultural Insurance Corporation</i>
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
OSC	Organisation de la société civile
P4P	<i>Purchase for Progress</i> (programme du PAM)
PAM	Programme alimentaire mondial
PRAPS	Projet régional d'appui au pastoralisme
PREGEC	(Charte pour la) Prévention et la gestion des crises alimentaires
PTF	Partenaires techniques et financiers
RBM	Réseau Billital Maroobé
RCCM	Registre du commerce et du crédit mobilier (OHADA)
RESIMAO	Réseau des systèmes d'information de marché de l'Afrique de l'Ouest
ROAC	Réseau ouest africain des céréaliers
ROPPIA	Réseau des organisations paysannes et de producteurs d'Afrique de l'Ouest
RRSA	Réserve régionale de sécurité alimentaire
SCOOPS	Société coopérative simplifiée

SFD	Système financier décentralisé
SIG	Système d'information géographique
SIM	Système d'information sur les marchés
SLE	Schéma de libéralisation des échanges
SONAGESS	Société nationale de gestion du stock de sécurité alimentaire (Burkina Faso)
SPAI	Sous-produits agro-industriels
STAMP	<i>Sustainable Technology Adaptation for Mali's Pastoralists</i>
SYSCOA	Système de comptabilité ouest-africain
TTC	Toute taxe comprise
UBT	Unité de bétail tropical
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNPCB	Union nationale des sociétés coopératives de producteurs de coton du Burkina Faso
UROPC	Union régionale des organisations de producteurs de céréales
USCCPA/BM	Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (Burkina Faso)
VCN	Valeur comptable nette

CHAPITRE 10

Fiches de présentation des OP membres du Groupe de rédaction du Mémento

Les fiches réunies dans cette section exposent de manière synthétique l'historique, la structuration et les objectifs des OP qui ont participé à l'élaboration du Mémento, ainsi que leurs activités en matière de stockage de proximité.

Les fiches sont classées selon l'ordre alphabétique des noms des organisations, en regroupant tout d'abord les OP de niveau national, puis les réseaux régionaux.

OP NATIONALES

Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger (AREN)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 BP 12 758. Quartier Poudrière, rue PO26 CN3, Porte 533, Niamey, Niger.

☎ (227) 20 73 66 22 📠 (227) 20 73 76 21

✉ aren@areniger.ne

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Tout le territoire national.

HISTORIQUE : Création le 19 juillet 1990 par onze éleveurs pour défendre et promouvoir les intérêts stratégiques de l'élevage et la citoyenneté des éleveurs.

STATUT : Reconnue aussi bien comme association de développement (AD), que comme organisation non gouvernementale (ONG). Arrêté n° 20/DAPJ/MI du 14 février 1991.

STRUCTURATION : Une Assemblée générale ; un Comité directeur (en charge des questions politiques et du plaidoyer) ; un Secrétariat exécutif (membre du comité directeur), en charge de la gestion technique et administrative et de la mise en œuvre des projets et programmes. Le Comité directeur et le Secrétariat exécutif sont élus par l'Assemblée générale de tous les membres des groupements de base. Les délégués régionaux membres du Comité directeur sont élus par les membres de leurs régions. Les représentantes des femmes (4) sont élues dans les mêmes conditions que le Comité directeur auquel elles appartiennent. Les coordinations départementales et communales sont des démembrements du Secrétariat exécutif à l'intérieur du pays.

NOMBRE DE MEMBRES : 2 532 groupements de base, totalisant 75 960 membres dont 35 125 femmes.

OBJECTIFS : La vision de AREN est celle « d'un monde où les éleveurs pasteurs sont respectés comme tous les autres citoyens », leur contribution à l'économie nationale est reconnue et soutenue, leur activité est sécurisée.

MISSION : Être l'outil associatif des éleveurs nigériens pour leur permettre d'assurer leur représentation et la défense de leurs droits dans les débats locaux, nationaux et internationaux et permettre leur implication dans les politiques et les actions de développement, pour une meilleure prise en compte des intérêts du monde pastoral.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : La capacité totale de stockage, en considérant les magasins de l'OP et ceux des organisations membres, est de 4 700 tonnes.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Son de blé ; grains de coton ; tourteaux de grains de coton ; céréales ; intrants zootechniques (faible quantité).

Conseil régional des unions du Sahel (CRUS) – Burkina Faso

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 BP 293. Dori, Burkina Faso.

☎ (226) 24 46 01 37 (226) 70 28 95 22

✉ crus.dori@gmail.com bolimam@yahoo.fr

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : région du Sahel au Burkina Faso (26 communes dont 22 rurales).

HISTORIQUE : Le CRUS a été créé en 1989 par des organisations agro-pastorales (UGVO de Gorom / Oudalan, UGVA de Arbinda / Soum, union Allah Beydou de Dori / Seno et UGVY de Yagha). Il a été reconnu en février 1993. Le CRUS a été créé suite aux sécheresses répétées connues dans la région. Sa création a été facilitée par l'ONG ACORD et par l'ex CRPA (actuelle direction régionale en charge de l'agriculture).

STATUT : Association de coopératives

STRUCTURATION : Une Assemblée générale des membres ; un Conseil d'administration de 16 membres, soit 4 par province ; un Comité de contrôle de 4 membres et une Coordination technique (salariés permanents ou non).

NOMBRE DE MEMBRES : 69 unions de 1 997 groupements / coopératives établis dans le ressort territorial du Sahel burkinabé (Séno, Soum, Yagha, Oudalan). 38 667 personnes membres, dont 16 258 femmes et 22 409 hommes ; au total, 13 522 jeunes.

OBJECTIFS : la valorisation des potentialités agro-sylvo-pastorales de la région grâce au développement d'approches alternatives valorisant l'homme sahélien dans son milieu.

MISSION : Accompagner la structuration et le fonctionnement du milieu associatif sahélien de producteurs en renforçant leurs capacités institutionnelles et leur pouvoir en vue d'assurer la sécurité alimentaire de la région et leur pleine participation au processus de développement durable du Sahel.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : le CRUS a 1 magasin de stockage d'environ 1 000 tonnes, 8 magasins de 200 tonnes dans les chefs-lieux des 4 provinces et 32 magasins de 40 tonnes dans les communes. Il stocke 600 tonnes d'aliments pour bétail et 120 tonnes de céréales.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Aliments pour bétail (tourteaux), céréales (petit mil et sorgho) et niébé (Gorom local et Koom Kallé).

Union des professionnels agricoles pour la commercialisation des céréales au Mali (FASO JIGI / PACCEM)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 BP 351, quartier Angoulême, Ségou, Mali.
 ☎️ (223) 21 32 11 77 (223) 76 38 52 76 📠 (223) 21 32 11 66
 ✉️ fasojigipaccem@gmail.com

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Région de Ségou, quatrième région administrative du Mali.

HISTORIQUE : En novembre 1997, après une phase pilote de 2 ans, création de Faso Jigi / PACCEM, comme système collectif de mise en marché des produits agricoles (des petits producteurs qui mettent en commun leurs excédents commercialisables pour constituer un volume critique et avoir une forte capacité de négociation face aux commerçants de céréales). Les raisons de la création sont des retards dans le financement de la campagne (le crédit ne venait pas à temps), la faible capacité de négociation des producteurs face aux commerçants et l'absence de ristourne aux producteurs, avec pour conséquences une baisse de rendement des cultures, une chute des prix des céréales et une baisse de revenu des producteurs.

STATUT : Union de sociétés coopérative sous le récépissé N° 0005/DRDSES du 15/11/2010

STRUCTURATION : Faso Jigi compte 140 sociétés coopératives de base. Il y a une Assemblée générale annuelle. Le Conseil d'administration est composé de 10 membres et le Comité de surveillance de 5 membres. Il y a un Comité exécutif de 5 membres et un Comité de commercialisation de 5 membres. Il y a également 4 Comités d'orientation de 20 membres chacun pour différentes filières : riz, céréales sèches, échalotes et niébé.

NOMBRE DE MEMBRES : 140 coopératives de base pour 5 600 membres.

OBJECTIFS : La vision de Faso Jigi est d'être une organisation professionnelle performante en améliorant les services offerts aux bénéficiaires femmes et hommes.

MISSION : Permettre aux producteurs et productrices membres de jouer, à travers leur organisation, un rôle actif dans les filières céréales et échalotes afin d'obtenir un juste prix pour leurs produits et un revenu stable.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : Les magasins centraux de Faso Jigi / PACCEM (mil, sorgho, maïs et riz) ont une capacité de 5 400 tonnes. Les magasins des OP de base ont une capacité de 2 000 tonnes. Il y a également des magasins de conservation des échalotes (540 tonnes).

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Céréales (riz, maïs, mil, sorgho), niébé et échalotes.

Fédération des professionnels agricoles du Burkina (FEPA/B)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 01 BP 1914, Ouagadougou 01, Burkina Faso.

Localisation : Avenue Mgr Dieudonné Yougbaré, Immeuble Simporé, secteur 29 de l'arrondissement 6, Ouagadougou.

☎ (226) 25 40 73 59 (226) 68 54 31 73

✉ fepab@fepab.bf

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Présente sur l'étendue du territoire national, la FEPA/B couvre 37 provinces sur les 45 provinces que compte le pays et 290 départements, soit 80% du territoire national.

HISTORIQUE : La FEPA/B est une structure paysanne mise en place par les paysans du Burkina en juillet 1997 après un long processus. Suite au désengagement de l'Etat vis-à-vis des actions en faveur du monde agricole, des producteurs se sont mis ensemble afin d'assurer les fonctions jadis portées par l'Etat que sont l'information et la communication, la formation, l'approvisionnement en intrants, l'expérimentation, l'appui à la production et à la commercialisation et l'appui conseil.

STATUT : la FEPA/B est une coopérative à caractère non gouvernemental et apolitique. Elle a été reconnue suivant l'arrêté n° 2002-015/MATD/PKAD/HC/SG du 31/01/2002 et agréée sous récépissé n° 2002-011.

STRUCTURATION : La FEPA/B est structurée autour de trois filières que sont les filières céréales sèches (maïs, sorgho, mil), légumineuses (niébé/haricot) et fruits et légumes. Ainsi, les membres de la fédération sont identifiés au niveau villageois (groupements), puis au niveau départemental (Unions départementales des professionnels agricoles - UDPA), ensuite au niveau provincial (Unions provinciales des professionnels agricoles - UPPA) et, enfin, au niveau national.

NOMBRE DE MEMBRES : la FEPA/B est constituée de 2 452 groupements masculins, 2 678 groupements féminins et 1 003 groupements mixtes. Elle compte 241 261 membres dont 125 200 femmes.

MISSION : Assurer la représentation et la défense des intérêts individuels et collectifs de ses membres pour accroître leur compétitivité sur le marché par la culture de la performance et faire face aux enjeux de la monétarisation de l'économie.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : la FEPA/B, à travers ses membres, dispose d'environ 70 magasins avec des capacités allant de 80 à 500 tonnes. La capacité totale de stockage est de 107 572 tonnes. La FEPA/B développe l'approche « commercialisation groupée ou mise en marché collectif » des produits de ses membres pour leur permettre de négocier des prix rémunérateurs. Les magasins de 80 à 100 tonnes sont surtout utilisés pour les activités de warrantage par les femmes et les petits producteurs.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Maïs, sorgho, mil, niébé, soja, sésame.

Coopérative de distribution des intrants et de commercialisation des produits agricoles (CoopDICPA) de la FUPRO-Bénin

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 Immeuble AKPAKBE Faustine, Goho, Abomey, Bénin.

☎ (229) 67 12 55 97.

✉ coopdicpa@gmail.com

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE: Nationale

HISTORIQUE: L'organisation a été créée le 15 novembre 2015. La fédération des unions de producteurs du Bénin (FUPRO) a créé cette organisation pour assurer des services économiques à ses membres, de façon à séparer clairement les fonctions économiques et les fonctions sociales, pour améliorer le niveau de mobilisation des ressources internes de la FUPRO centrale, pour améliorer le niveau de mobilisation des ressources internes des membres coopérateurs et pour diminuer la perception erronée de l'opinion consistant à considérer la FUPRO comme une entité opposée aux coopératives.

STATUT: Coopérative

STRUCTURATION: Trois types d'organisations constituent le socle de la coopérative: des organisations territoriales, des organisations par filière et des organisations spécifiques: Association nationale des femmes agricultrices (ANAF-Bénin) et l'Association nationale des jeunes agriculteurs (AJAM-Bénin).

NOMBRE DE MEMBRES: Sur les 23 membres de la FUPRO Bénin (OP faïtières nationales), 13 sont membres de la coopérative. Le nombre d'adhérents individuels est de 1 873 (effectif des adhérents de chacune des organisations membres de la CoopDICPA).

MISSION: Commercialisation des intrants agricoles de toute nature et autorisés par la législation nationale en faveur des membres (directs ou associés); commercialisation du matériel et des outils agricoles en faveur des membres (directs ou associés) et commercialisation des produits agricoles des membres (directs ou associés).

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS: La CoopDICPA mène des activités de stockage de différents types: i) stockage primaire, pour grouper les récoltes dans les villages; stockage consolidé, pour le regroupement à un niveau administratif plus élevé (commune ou département); stockage temporaire ou de transit, pour livrer à la maïserie située dans la ville de Bohicon ou pour un tri et ensachage avant livraison à certaines structures comme le PAM qui exige des emballages estampillés.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS: Maïs, riz, soja et arachide.

Ghana Grains Council

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 PMB 212, Madina, Accra, Ghana.

Localisation : House n°666/14, Ninoi Kwame Street, Accra.

☎ (233) 302 909 038

✉ info@ghanagrainscouncil.org

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : L'organisation a un caractère national et couvre l'ensemble du pays.

HISTORIQUE : La création de l'organisation a été facilitée en 2010 par « ATP Agribusiness and Trade Promotion », une ONG américaine, avec l'appui de USAID et du Gouvernement du Ghana.

STATUT : Association interprofessionnelle.

STRUCTURATION : L'organisation est structurée à travers un Conseil d'administration de 9 membres, 4 comités (comité exécutif, comité technique, comité finances et comité juridique) et un Secrétariat exécutif et un staff de support administratif et financier.

NOMBRE DE MEMBRES : L'organisation est composée d'acteurs de la chaîne de valeur des céréales et des légumineuses et d'autres acteurs qui y sont liés, que ce soient des associations ou des individus. Au total, il y a 48 membres : des organisations de producteurs, des producteurs individuels, des commerçants, des sociétés traitant les grains, des meuniers, des gestionnaires de magasins de stockage, des courtiers en grains, des institutions financières, des compagnies d'assurance, des banques, des juristes.

OBJECTIFS : Intervenir dans l'industrie des grains et des légumineuses pour plus de productivité, de qualité et de profit.

MISSION : Renforcer l'efficacité des chaînes de valeurs céréales et légumineuses en apportant des services à haute valeur ajoutée : récépissés d'entreposage, formations et renforcement de capacités, information sur les marchés, mise en relation d'affaires, plaidoyer politique pour changer les interventions dans l'industrie agricole.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : Ghana Grains Council gère environ 40 grands magasins de stockage dans le pays.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Céréales et légumineuses.

JUSSAF Integrated Ventures MPC LTD - Nigeria

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

☛ No. 9/11 Shekarau Street, Chanchangi Lay out, Opposite RefineryQtrs, Ung. Boro - Sabon Tasha, Kaduna, Kaduna State, Nigeria.

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : États de Kaduna, du Plateau, du Niger et territoire de la capitale fédérale dans les régions du Nord-Ouest et du Centre-Nord du Nigeria.

HISTORIQUE : Un groupe d'amis impliqués collectivement dans la transformation et le marketing de produits agricoles a eu l'idée de créer l'organisation en 2014. En 2015, JUSSAF a été créée comme société coopérative appuyant d'autres entités actives dans la production agricole locale, la transformation, la vente et le transport.

STATUT : JUSSAF Integrated Ventures MPC Ltd est une société coopérative polyvalente avec statut légal reconnu au Nigéria (23 septembre 2014) et statut international reconnu (15 avril 2015).

STRUCTURATION : L'organisation a un Conseil d'administration de 4 membres et un Comité de gestion composé d'un président, un vice-président, un trésorier, un secrétaire financier, un secrétaire et 7 membres élus lors de l'Assemblée générale annuelle. Le mandat est de 5 ans. Le secrétaire contrôle les employés et est responsable des rapports des réunions. Les états financiers sont gérés par un comptable. Au plus tard le 30 janvier, chaque année, les états financiers sont préparés, audités et publiés.

NOMBRE DE MEMBRES : JUSSAF compte 320 coopératives et 250 000 membres répartis dans les 4 Etats. Les coopératives sont impliquées dans la production et la transformation de céréales, l'aviculture, les aliments pour bétail, l'alimentation humaine et la commercialisation.

OBJECTIFS : Éradiquer l'extrême pauvreté et la faim, atteindre l'autonomie et la sécurité alimentaire, améliorer la santé et stimuler la production, le stockage la transformation et la commercialisation de produits agricoles.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : Les capacités de stockage vont de 5 à 350 000 tonnes.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Maïs, riz, niébé, soja, sorgho, œufs, poulets de chair, aliments pour poulets, fumier de poulets. Il est prévu d'avoir une chambre froide à l'avenir pour le stockage et la vente de poulets.

Fédération des unions des groupements paysans du Niger (FUGPN-Mooriben)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

✉ BP 553, Niamey, Niger.

☎ (227) 20 72 40 79

✉ mooriben@yahoo.fr

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Au Niger, les régions de Tillabéry, Dosso et la zone rurale de la communauté urbaine de Niamey. La zone d'intervention comprend trois zones agro écologiques : la zone du fleuve, la zone agricole et la zone agropastorale.

HISTORIQUE : Les premiers groupements se sont formés en 1988, après des échanges avec les mouvements NAAM du Burkina Faso et Six « S » international, dans les départements de Tillabéry et Téra. Cette première génération de groupements est constituée de six unions qui se sont fédérées dans l'organisation Mooriben. Leur succès a entraîné des vagues d'extension du mouvement ayant porté les membres à 16 unions (2002) puis à 25 unions (2006) et à 30 unions (2012).

STATUT : Fédération d'unions de groupements paysans. Reconnue par arrêté N° 44/MAG/EL du 14 avril 1993 du Ministère de l'agriculture et de l'élevage.

STRUCTURATION : Mooriben est administré par trois organes principaux : l'Assemblée générale ; le Conseil d'administration (CA) et le Commissariat aux comptes. La gouvernance de la fédération intègre le fonctionnement du CA de la fédération, les liens entre le CA et la Direction, les liens entre le CA et les Unions et le fonctionnement global de la fédération en tant qu'organisation faitière. La Direction est composée de salariés (techniciens et personnel de soutien). Des animateurs endogènes sont présents au niveau des Unions.

NOMBRE DE MEMBRES : Les membres sont en majorité des agriculteurs et des agropasteurs, mais également des pêcheurs et des artisans. La fédération Mooriben compte 57 624 membres, dont 63% de femmes, répartis dans 1 532 groupements implantés dans 732 villages administratifs.

OBJECTIFS : Mooriben veut construire avec ses membres une agriculture familiale, professionnelle, durable, diversifiée et autonome, à haute valeur économique, sociale et environnementale.

MISSION : Contribuer à transformer l'agriculture pratiquée par ses membres pour en faire une source de nourriture, de revenu et d'emploi décent et sécurisée.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : Depuis 1996, Mooriben a fait du stockage de proximité un outil de lutte contre l'insécurité alimentaire au Sahel. Mooriben a ainsi facilité l'installation de plus de 350 magasins (petits et moyens) de stockage au niveau communautaire et communal pour une capacité globale de stockage d'environ 5 000 tonnes.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Céréales (principalement mil, sorgho et maïs) et légumineuses (niébé, sésame et arachide).

Tassaght - Mali

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 BP 32, Quartier Château, secteur III, Gao, Mali.
 ☎ (223) 21 82 02 92 (223) 76 04 64 28 (223) 66 04 64 28 (223) 79 78 20 79
 ✉ agalwaly@yahoo.fr mohamedaglolo@yahoo.fr sidiaaima@gmail.com
 🌐 www.tassaght.org Bureaux relais à Ménaka, Bamako et Sévaré.

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Tassaght intervient au Mali dans les régions de Gao, Ménaka, Tombouctou, Kidal, Mopti et Ségou.

HISTORIQUE : Tassaght a été créée en novembre 1985 par des volontaires maliens. Tassaght, en Tamasheq signifie « lien » en français. En 1998, l'association est reconnue officiellement sous le N° de récépissé 0524/MAT-DB-DNICT/DAG. En Août 1988, après avoir diversifié ses activités avec l'appui des nombreux partenaires (communautés, partenaires techniques et financiers), Tassaght a obtenu son accord cadre sous le N° 77, devenant ainsi la première ONG nationale établie à Gao. Cet accord cadre passe en janvier 2008 au N° 0162/000077 du 30 janvier 2008, CADB - Mali.

STATUT : ONG à vocation humanitaire, apolitique et sans but lucratif.

STRUCTURATION : Une Assemblée générale, un Comité de surveillance et un Comité exécutif. Pour la réalisation de ses activités Tassaght a mobilisé, outre son personnel permanent d'une dizaine de personnes, 70 contractuels qualifiés en moyenne par an au cours des trois dernières années.

NOMBRE DE MEMBRES : L'Assemblée générale est composée de 184 membres (92 OP de base).

OBJECTIFS : Apporter assistance et conseil aux communautés rurales par toutes sortes d'activités ayant l'effet d'assurer leur bien-être social, culturel et économique et d'encourager et soutenir toutes les initiatives locales relatives à l'entreprise collective en établissant des ressources durables.

MISSION : Réduire la pauvreté, la précarité et la souffrance sous toutes ses formes dans les zones d'intervention et d'assurer le mieux-être des communautés partenaires par des actions de développement en mettant au premier plan leur participation et leur responsabilisation.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : 3 900 tonnes par an suivant les approvisionnements des OP membres et des OP appuyées dans le cadre des projets dont l'OP est en charge.

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Aliments pour bétail (tourteaux, son de céréales...) et céréales (mil, riz, sorgho).

Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BM) – Burkina Faso

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 BP 74, Dédougou, Burkina Faso.

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Région de la Boucle du Mouhoun (provinces : Balé, Banwa, Mouhoun, Kossi, Nayala et Sourou).

HISTORIQUE : L'organisation a été créée en 1993 (8 présidents élus se sont succédés depuis lors) suite à la volonté des producteurs agricoles du Québec (Canada) de partager leur expérience en matière de mise en marché collective. Les principales raisons de la création de l'organisation étaient l'existence d'importants excédents céréaliers dans la région (grenier du Burkina), une production agricole très atomisée et une faible structuration des producteurs agricoles, avec pour conséquences une chute drastique des prix (2 500F à 3 500 FCFA/sac de 100 kg) dans la région (année 1990 – 1992) et des conditions de vie difficile (pauvreté).

STATUT : Union de Coopératives reconnue sous l'acte uniforme OHADA le 04 janvier 2019.

STRUCTURATION : 15 sociétés coopératives simplifiées de base ont constitué l'USCCPA/BM. L'Assemblée générale est composée de trois délégués par coopérative. Le Conseil d'administration comprend 12 membres, le Conseil de surveillance 5 membres; il y a aussi un Conseil de conciliation et d'arbitrage de 5 membres. Enfin, il y a 4 comités spécialisés (céréales, bissap, oléagineux, intrants et équipements) composés de 3 membres chacun.

NOMBRE DE MEMBRES : 15 coopératives simplifiées (3 600 membres dont 1 550 productrices).

OBJECTIFS : Développer une force paysanne démocratique capable de défendre les intérêts des membres, de promouvoir et garantir la sécurité alimentaire des membres et de contribuer à l'autonomisation et à la responsabilisation technique et financière des membres pour la lutte contre la faim, la pauvreté et l'insécurité alimentaire par l'augmentation des revenus.

MISSION : Mise en marché collective des produits agricoles des membres affiliés.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : Collecte et commercialisation collective des excédents céréaliers (paiements anticipés aux membres): 3 500 tonnes/an; approvisionnement en intrants et appui en équipement agricole; conseil à l'exploitation familiale au profit de 500 producteurs; entreposage (magasins centraux d'une capacité de plus de 5 000 tonnes).

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Céréales (maïs, mil, sorgho), niébé, soja et bissap biologique.

Coopérative Viim Baore – Burkina Faso

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 01 BP 335, Ouahigouya 01, Burkina Faso.

Localisation : Avenue de Banfora, secteur 02, Rue 24, Ouahigouya.

☎ (226) 24 55 43 85

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : 9 régions du Burkina Faso, 19 provinces, 474 villages.

HISTORIQUE : Viim Baore a été créée le 31 janvier 2015 (AG constitutive de la coopérative) et obtenu sa reconnaissance officielle par arrêté n°2015-001/MADTS/RNRD/GVR-OHG/SG du 16 mars 2015. L'organisation a été créée à partir des banques de céréales lancées par la fédération nationale des groupements NAAM (FNGN) à partir de 1983. La coopérative a été créée à partir du Programme de renforcement du réseau des greniers de sécurité alimentaire (PR-GSA). Elle a été fondée par la FNGN, différentes Unions NAAM et SOS Faim Belgique. La coopérative a été mise en place pour renforcer la capacité opérationnelle du réseau des GSA, sa gouvernance et sa représentativité nationale.

STATUT : Coopérative avec conseil d'administration.

STRUCTURATION : Une Assemblée générale souveraine, un Conseil d'administration, un Bureau exécutif et un Conseil de surveillance.

NOMBRE DE MEMBRES : La coopérative compte 37 membres (35 unions membres et 2 membres de soutiens). Elle couvre 474 villages. Il y a 474 comités de gestion avec 1 896 membres, dont 1 422 femmes et 474 hommes.

OBJECTIF : Lutter contre l'insécurité alimentaire par la création et le renforcement des capacités des greniers de sécurité alimentaire (GSA). Objectifs spécifiques : développer la capacité d'approvisionnement des populations rurales en denrées de base ; accroître les ressources des producteurs/trices à travers la collecte et la commercialisation groupée de leurs productions commerciales ; améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages les plus vulnérables à travers les activités génératrices de revenus et la protection sociale. Objectifs transversaux : développer la communication, influencer les politiques du Burkina Faso et de la région et conclure des partenariats stratégiques et opérationnels ; assurer la bonne gouvernance, professionnaliser tous les services.

MISSION : Satisfaire les aspirations économiques, sociales et culturelles de ses membres : et de favoriser le développement de la communauté.

IMPORTANCE DU STOCKAGE DANS LES ACTIVITÉS : Le stockage (approvisionnement et vente en zone déficitaire) est la principale activité de l'organisation. Sa capacité de stockage totale est de 18 000 tonnes : 15 magasins de 300 tonnes (4 500 tonnes) et 450 petits magasins de 30 tonnes (13 500 tonnes).

PRINCIPAUX PRODUITS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE, STOCKÉS ET COMMERCIALISÉS : Céréales, oléagineux, protéagineux, produits forestiers ligneux et non ligneux et aliments pour bétail.

RÉSEAUX RÉGIONAUX D'OP

Association pour la promotion de l'élevage au Sahel et en Savane (APESS)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL ET DU SECRÉTARIAT EXÉCUTIF :

📍 04 BP 590, Ouagadougou 04, Burkina Fao.

Localisation : Secteur 6, Quartier Gounghin, rue Kondeng Wondbo, porte 1455 Ouagadougou.

☎ (226) 25 34 66 36

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : L'APESS compte 12 pays d'intervention dont 9 dans l'espace CEDEAO. Il s'agit du Bénin, du Burkina Faso, du Mali, du Niger, du Togo, du Nigéria, du Sénégal, de la Guinée Bissau et de la Gambie.

HISTORIQUE : Fondée en 1989 à Bobo Dioulasso au Burkina Faso, l'APESS est aujourd'hui une organisation internationale d'éleveurs d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle a été créée pour répondre aux crises climatologiques et apporter des réponses au déficit fourrager et améliorer les moyens d'existence des éleveurs.

STATUT : Association reconnue par la loi n°064-2015/CNT du 20 octobre 2015 (Burkina Faso).

STRUCTURATION : L'organisation de l'APESS s'articule autour des instances et structures opérationnelles suivantes : Les membres individuels, issus d'exploitations familiales, sont organisés à la base en zones. Une fédération de zones est appelée région. Les membres des bureaux de région d'un pays se réunissent en Assemblée générale et mettent en place un organe dirigeant par pays, appelé Cellule nationale de coordination (CNC). Au niveau régional, L'Assemblée générale de l'APESS est l'instance suprême de délibération et d'orientation de l'association. Elle se réunit tous les deux ans. Le Conseil d'administration (CA), qui réunit notamment les présidents des CNC, est l'instance d'initiation et de programmation des activités sur la base des orientations issues de l'Assemblée générale. Le Secrétariat Exécutif, appuyé par les unités pays, a la responsabilité de la mise en œuvre des activités programmées par le CA.

NOMBRE DE MEMBRES : APESS mobilise près de 7 millions de membres.

OBJECTIFS : Promouvoir l'élevage familial et le transformer; améliorer les rapports sociaux; coopérer à l'intérieur de la famille et avec les autres acteurs de la société et augmenter l'influence des éleveurs.

MISSION : L'APESS travaille dans le domaine du développement rural en général et du secteur de l'élevage traditionnel en particulier. L'APESS offre donc ses services aux éleveurs et agriculteurs, mais aussi aux responsables et acteurs de différents projets de développement rural.

Réseau Billital Maroobé (RBM)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 BP 10648, Niamey, Niger.

☎ (227) 20 74 11 99 📠 (227) 20 74 11 93

✉ billital@intnet.ne blamahjalloh@gmail.com goroubanda@yahoo.fr

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Le réseau couvre 9 pays : Bénin, Burkina-Faso, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Togo, Tchad et Mauritanie.

HISTORIQUE : Le Réseau des organisations d'éleveurs et pasteurs d'Afrique, Billital Maroobé a été créé en 2003 à Dori, au Burkina Faso, pour s'impliquer dans le débat régional sur les questions liées à l'élevage et au pastoralisme. Au départ, trois organisations d'éleveurs du Burkina Faso (Conseil régional des unions du Sahel – CRUS), du Niger (Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger - AREN et du Mali (Tassaght) se sont réunies pour mettre en place un cadre commun de concertation et de dialogue politique. Progressivement, la zone d'intervention du RBM s'est élargie à six autres pays, à savoir le Bénin, la Mauritanie, le Nigeria, le Sénégal, le Tchad, et le Togo. Ce processus s'accompagne de la mobilisation d'un nombre croissant d'organisations membres du RBM au sein de chaque pays.

STATUT : Association à but non lucratif, apolitique et ouverte.

STRUCTURATION : Le réseau comprend un Bureau de Conseil d'administration (BCA), un Secrétariat permanent (coordination technique régionale), des antennes nationales et un collectif des femmes pasteures. La coordination régionale assure le contrôle qualité, le suivi évaluation et la consolidation du rapportage, alors que les antennes nationales font la mise en œuvre des activités techniques sur le terrain dans les différents pays.

NOMBRE DE MEMBRES : Le réseau compte aujourd'hui 75 organisations professionnelles qui regroupent au total plus de 750 000 membres.

OBJECTIFS : Parvenir à l'émergence de communautés pastorales autonomes évoluant dans un environnement de paix et de sécurité pour garantir leur mobilité en Afrique de l'Ouest et du Centre.

MISSION : Défendre les intérêts de ses membres au plan économique, politique, social et culturel.

Réseau ouest-africain des céréaliers (ROAC)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 21 BP 150, Quartier Novissi Nord-Est, Lomé, Togo.

☎ (228) 22 61 22 72 (228) 91 54 76 85

✉ roacsiege@gmail.com

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : 9 pays de l'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Mali, Niger, Sénégal et Togo. L'adhésion est ouverte aux autres pays membres de la CEDEAO.

HISTORIQUE : De 2008 à 2012, il y a eu un processus de mise en place du réseau avec des rencontres préparatoires qui ont abouti à la création du ROAC le 21 mars 2013. La mise en place du ROAC est une initiative des acteurs du secteur privé des chaînes de valeur céréalières avec l'appui technique et financier des projets ATP et E-ATP de l'USAID et le soutien de certains partenaires tels que la Fondation FARM, le CTA, AGRA et la CEDEAO. Il manquait pour les acteurs une organisation régionale bien structurée pouvant s'occuper de la problématique spécifique de la commercialisation des céréales. Le but de cette initiative est de promouvoir le commerce intrarégional des céréales et le renforcement de la compétitivité des chaînes de valeurs céréalières afin de créer de la richesse et participer à la sécurité alimentaire et à la croissance économique de la sous-région.

STATUT : Association à but non lucratif.

STRUCTURATION : Une Assemblée générale, un Conseil d'administration avec un Bureau exécutif, trois comités spécialisés (comité de promotion de l'accès aux marchés, comité de politique et d'activités de plaidoyer, comité de renforcement des institutions et de collecte de fonds) et un Secrétariat exécutif.

NOMBRE DE MEMBRES : 9 comités interprofessionnels de céréaliers avec 55 organisations de base.

OBJECTIFS : Structurer le commerce céréalier en Afrique de l'Ouest ; faciliter l'accès des producteurs et transformateurs aux marchés nationaux et sous régionaux ; influencer les politiques et les réformes au niveau national et régional pour les rendre favorables au commerce sous-régional des céréales.

MISSION : Faciliter la création d'un environnement favorable au libre échange des céréales en Afrique de l'Ouest et promouvoir un commerce structuré des céréales pour le bénéfice optimum des acteurs.

Réseau des organisations paysannes et de producteurs d'Afrique de l'Ouest (ROPPA)

ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL :

📍 Rue Ousmane Ouédraogo, rond-point des martyrs, 09 BP 884 Ouagadougou 09
Burkina Faso.

☎ (226) 25 37 60 07 (226) 25 36 08 25 📠 (226) 25 37 60 43

✉ secretariat@roppa-afrique.org roppa2000@yahoo.fr

🌐 www.roppa-afrique.org

AIRE GÉOGRAPHIQUE COUVERTE : Les 15 pays de la CEDEAO (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Sénégal, Sierra Leone, Togo, Cap-Vert, Nigeria).

HISTORIQUE : Le ROPPA a été créé en juin 2000 à Cotonou, à la suite de deux ans de concertation entre les membres fondateurs. Face à l'existence, dans chaque pays, de contraintes au développement et à l'épanouissement du monde rural et des exploitations familiales, les fondateurs ont voulu constituer, au niveau régional, une capacité collective pour participer à la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques sectorielles régionales qui touchent les exploitations familiales et le secteur rural.

STATUT : Association de développement à but non lucratif, reconnue par le Gouvernement du Burkina Faso.

STRUCTURATION : Le ROPPA est gouverné à travers plusieurs organes: (i) la convention, qui se réunit tous les 4 ans et définit les grandes orientations stratégiques; (ii) le Conseil d'administration (23 administrateurs, réunion tous les 6 mois), qui assure la mise en œuvre des décisions et orientation de la Convention; (iii) le Bureau exécutif (11 administrateurs) qui assure le suivi plus rapproché de la mise en œuvre des orientations stratégiques et décisions de la Convention et du CA et (iv) Le secrétariat exécutif (15 personnes) qui assure l'exécution, la mise en œuvre technique du plan pluriannuel à travers les projets et programmes et accompagne les administrateurs dans l'exécution de leur mandat.

NOMBRE DE MEMBRES : Le ROPPA regroupe 13 plateformes nationales et des OP du Nigeria et du Cap Vert qui sont en train de se constituer en plateformes nationales. Les plateformes nationales sont des structures nationales représentatives de toutes les sensibilités des OP dans les pays.

OBJECTIFS : (i) Promouvoir et défendre les valeurs d'une agriculture paysanne performante et durable au service des exploitations familiales et des producteurs agricoles; (ii) Informer et former les membres des OP à partir des expériences pertinentes des membres du ROPPA et des autres acteurs du développement; (iii) Encourager et accompagner la concertation et la structuration des OP dans chaque pays en vue de leur participation/implication dans la définition, la mise en œuvre des politiques et programmes de développement des secteurs agricoles et ruraux; (iv) Promouvoir la solidarité entre les OP membres du ROPPA; (v) Assurer la représentation de ses membres aux niveaux régional et international; (vi) Favoriser la concertation et la coopération entre le ROPPA et d'autres organismes similaires de la région et du monde.

MISSION : « Favoriser le développement des exploitations familiales et de l'agriculture paysanne tout en maîtrisant les politiques liées à la libéralisation des économies nationales et à la mondialisation des échanges commerciaux ».

Table des matières détaillées


Préface

1 – Introduction générale	7
2 – Les aspects institutionnels du stockage de proximité	11
Introduction	12
2A – Le cadre juridique des organisations de producteurs	13
A – Introduction	15
B – Les associations	16
C – Les groupements dans les pays francophones et lusophones	17
D – Les groupements d'intérêt économique (GIE) dans les pays francophones et lusophones	18
E – Les sociétés coopératives	19
F – Présentation d'expériences d'OP de type coopératif	21
G – Points-clés à retenir	26
H – Pour aller plus loin	27
2B – La gouvernance des organisations de producteurs	29
A – Introduction	31
B – Les organes de gouvernance d'une OP de type coopératif	32
C – Les rôles des organes de gouvernance aux différentes phases du cycle de gestion des stocks de proximité	36
D – Bonnes pratiques	41
E – Gouvernance des OP et genre	45
F – Points-clés à retenir	46
G – Pour aller plus loin	47
3 – Les aspects financiers du stockage de proximité	49
Introduction	50
3A – Les instruments de financement	51
A – Introduction	53
B – Quels sont les différents instruments de financement utilisés par les OP actives dans le stockage de proximité ?	54
C – Quels sont les avantages et limites des différents instruments de financement ?	56
D – Comment les OP financent-elles leurs infrastructures et leurs équipements de stockage ?	57
E – Comment les OP financent-elles leur fonds de roulement ?	61
F – Comment les OP financent-elles leurs frais de fonctionnement ?	63
G – Quels sont les outils et mécanismes de gestion des risques liés à l'accès au financement ?	65
H – Points-clés à retenir	67
I – Pour aller plus loin	68

3B – Le warrantage	71
A – Introduction.....	73
B – Types de warrantage.....	73
C – Risques du warrantage.....	78
D – Conditions préalables et processus de mise en place du warrantage.....	79
E – Warrantage et genre.....	82
F – Législation sur le warrantage.....	83
G – Points-clés à retenir.....	84
H – Pour aller plus loin.....	85
3C – La gestion comptable et financière	87
A – Introduction.....	89
B – Etat des lieux de la gestion comptable et financière au niveau des OP actives dans le stockage de proximité.....	90
C – Dispositif organisationnel pour une bonne gestion comptable et financière.....	91
D – Outils nécessaires pour une bonne gestion comptable et financière.....	93
E – Contrôle financier.....	102
F – Redevabilité aux membres.....	103
G – Points-clés à retenir.....	104
H – Pour aller plus loin.....	105
4 – Les aspects économiques et sociaux du stockage de proximité	107
Introduction.....	108
4A – Gestion des achats et des ventes dans les systèmes d’approvisionnement groupé	109
A – Introduction.....	111
B – Quelle population cibler ?.....	111
C – Quels produits proposer à la vente ?.....	112
D – Comment déterminer les quantités de chaque produit à acheter ?.....	114
E – Une ou plusieurs rotations par an ?.....	115
F – Quelles modalités d’approvisionnement : où et auprès de qui acheter ?.....	117
G – Comment sécuriser les achats à travers la contractualisation ?.....	119
H – Comment s’assurer de la bonne qualité des produits livrés ?.....	119
I – Ventes aux consommateurs : par quelles quantités vendre ?.....	120
J – Quand vendre : toute l’année ou uniquement en période de soudure ?..... Quel horaire d’ouverture pour les magasins ?.....	121
K – Comment fixer les prix de vente de chaque produit ?.....	122
L – Autoriser ou non la vente à crédit ?.....	123
M – Que faire en cas de mauvaise qualité constatée à la vente ?.....	124
N – Quelle prise en compte des cas sociaux ?.....	125
O – Que faire en cas de retournement des prix ?.....	125
P – Points-clés à retenir.....	126
Q – Pour aller plus loin.....	127
4B – Gestion des achats et des ventes dans les banques d’aliments bétail (BAB)	129
A – Introduction.....	131
B – Gestion des approvisionnements des BAB.....	133
C – Opérations de cession des aliments bétail par une BAB.....	141

D – Viabilité économique et sociale des BAB.....	149
E – Place et rôle des femmes et des jeunes.....	150
F – Points-clés à retenir.....	152
G – Pour aller plus loin.....	152
4C – Gestion des achats et des ventes dans les systèmes de commercialisation groupée..	155
A – Introduction.....	157
B – Quelle est l’organisation interne des OP pour la commercialisation ?.....	158
C – Sur quels marchés les OP se positionnent-elles ?.....	162
D – Comment les OP peuvent-elles être plus efficaces dans la commercialisation externe?.....	166
E – Points-clés à retenir.....	171
F – Pour aller plus loin.....	172
5 – Les aspects techniques.....	175
Introduction.....	176
5A – Caractéristiques techniques des magasins de stockage.....	177
A – Introduction.....	179
B – Quelles sont les démarches préliminaires à l’installation d’un magasin ?.....	180
C – Comment choisir le terrain de construction d’un magasin de stockage ?.....	181
D – Quelles sont les caractéristiques principales à prendre en compte lors de la conception d’un magasin ?.....	185
E – Quelles sont les différentes phases de la construction d’un magasin ?.....	187
F – Quels matériaux de construction choisir ?.....	189
G – L’importance de l’entretien du bâtiment construit.....	191
H – Points-clés à retenir.....	192
I – Pour aller plus loin.....	193
5B – Techniques d’entreposage et d’entretien des denrées stockées.....	195
A – Introduction.....	197
B – Quels sont les facteurs d’altération de la qualité des produits stockés ?.....	198
C – La préparation du magasin et de son environnement avant le stockage.....	199
D – La réception du stock avant entreposage dans le magasin.....	201
E – L’emmagasinerage du stock.....	204
F – Principales opérations de maintenance du magasin.....	207
G – Quels sont les équipements nécessaires dans le magasin ?.....	208
H – Traitement des produits endommagés.....	209
I – Points-clés à retenir.....	211
J – Pour aller plus loin.....	212
6 – Gestion de l’information par les organisations de producteurs.....	215
A – Introduction.....	217
B – Identification des besoins en information d’une OP.....	219
C – Collecte de l’information.....	223
D – Analyse et interprétation de l’information.....	226
E – Organisation et stockage de l’information.....	230
F – Accès et diffusion de l’information.....	231

G – Les systèmes d’information sur les marchés externes aux OP.....	234
H – Points-clés à retenir.....	238
I – Pour aller plus loin.....	239
7 – Gestion des risques par les organisations de producteurs	241
A – Introduction.....	243
B – Risque prix	244
C – Risque climatique.....	252
D – Risques lié au stockage : vol, incendie, inondation et vents forts.....	256
E – Risques liés au transport	258
F – Points-clés à retenir	259
G – Pour aller plus loin.....	260
8 – Coordination entre les OP actives dans le stockage de proximité	263
et les acteurs de la prévention / gestion des crises alimentaires	
A – Introduction.....	265
B – Avec quels acteurs les OP devraient-elles contractualiser	266
pour améliorer la prévention et la gestion des crises alimentaires ?	
C – Comment organiser la coordination entre les stocks de proximité	267
et les autres acteurs de la sécurité alimentaire ?	
D – Sur quels accords peut-on s’appuyer pour faire avancer la coordination ?.....	271
E – Les préalables à la coordination.....	272
F – Points-clés à retenir	274
G – Pour aller plus loin.....	275
9 – Glossaire des termes techniques et liste des sigles	277
10 – Fiches de présentation des OP membres du groupe de rédaction du Mémento ..	289



Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense : les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives ; les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les Etats et, enfin, la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA).

Les stocks de proximité jouent un rôle majeur dans la prévention et la gestion des crises cycliques et conjoncturelles, dans l'approvisionnement du marché et dans la reconstitution des stocks nationaux et régionaux de sécurité alimentaire. Face aux risques et vulnérabilités, les organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité sont appelées à jouer plus efficacement leur rôle de première ligne de défense face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Avec l'appui de la CEDEAO, ces organisations et leurs réseaux régionaux ont impulsé, d'une part, la production de référentiels régionaux basés sur la capitalisation des bonnes pratiques et, d'autre part, la conception et le déploiement de cursus de formation destinés aux gestionnaires des stocks de proximité.

Les référentiels régionaux correspondent à trois documents étroitement complémentaires :

- Le « **Mémento du stockage de proximité en Afrique de l'Ouest** » (le présent document), qui constitue l'outil de référence sur la gestion institutionnelle, technique et financière des stocks de proximité bâti sur les meilleures pratiques des organisations de producteurs.
- Le « **Cadre multi-acteurs en appui au stockage de proximité en Afrique de l'Ouest** », qui synthétise les axes d'appui des pouvoirs publics nationaux et régionaux et des partenaires internationaux.
- La « **Charte sur le fonctionnement des stocks de proximité** », dont l'adhésion et le respect par les OP actives dans le stockage de proximité ouvrent la voie, d'une part, à une contractualisation avec les institutions, nationales et régionales, en charge de la gestion des stocks de sécurité et, d'autre part, à une meilleure coordination avec les acteurs de la prévention des crises alimentaires.

L'ensemble des publications de la CEDEAO sur le stockage de proximité sont disponibles sur le site de l'ARAA : www.araa.org