



Assurer la viabilité  
et promouvoir  
le développement  
des systèmes de  
stockage alimentaire  
de proximité en  
Afrique de l'Ouest

Mars 2016



## Organisateurs

### Rédaction

François Vandercam (SOS Faim)  
Marc Mees (SOS Faim)  
Gabriel Pons (Oxfam)  
Roger Blein (Issala)  
Christophe Brismé (SOS Faim)

### Coordination

Inter-réseaux

### Crédits photos

SOS Faim et Oxfam

### Réalisation - graphisme

Studio Marmelade - Bruxelles

### Editeurs responsables

SOS Faim et Oxfam

### Avec le soutien de

la Direction générale  
Coopération au  
développement  
et Aide humanitaire

DE BELGISCHE  
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING .be



### SOS Faim

(<https://www.sosfaim.be/>) est une ONG internationale engagée dans la lutte contre l'insécurité alimentaire notamment à travers la promotion de l'agriculture familiale paysanne. En Afrique de l'Ouest, SOS Faim travaille en partenariat avec plusieurs organisations paysannes aux niveaux local, national et régional. SOS Faim soutient en particulier depuis 2002 le développement du réseau des Greniers de sécurité alimentaire de la FNGN (Burkina Faso), qui s'est récemment autonomisé sous la forme de la coopérative Viim Baoré.



### Oxfam

(<https://www.oxfam.org/fr>) est une confédération internationale de 20 organisations qui travaillent avec des partenaires et des communautés locales dans plus de 90 pays. Oxfam œuvre aux côtés de femmes et d'hommes vulnérables afin de mettre fin aux injustices qui causent la pauvreté. Oxfam participe depuis 2011 à la Task Force de la CEDEAO pour la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) et travaille dans le cadre de ses programmes avec plusieurs fédérations de stocks de proximité.

## Appui technique



### Roger Blein, du Bureau ISSALA

(<http://www.bureau-issala.com/>) est un expert indépendant spécialisé sur les politiques agricoles et de sécurité alimentaire, ayant travaillé à de multiples reprises sur la problématique des stocks. Il a fait partie de l'équipe qui a appuyé la CEDEAO dans la préparation de la stratégie régionale de stockage et dans la configuration de la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire. Il appuie par ailleurs les réseaux régionaux d'organisations de producteurs dans ce domaine. Il a produit les notes de synthèse thématiques, qui ont introduit les travaux de l'atelier.



### Inter-réseaux

### Développement rural

(<http://www.inter-reseaux.org/>) est un réseau multi-acteurs d'institutions et d'individus engagés dans le développement rural des pays du Sud, et répartis principalement en Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi qu'en Europe. Disposant de plus de 10 000 membres et abonnés, Inter-réseaux a pour mission de faciliter l'accès à l'information, le dialogue et la mise en débat, et la valorisation des réflexions et expériences, sur diverses thématiques (politiques agricoles, élevage et pastoralisme, organisations des filières, conseil agricole...).



# Sommaire

<b>Introduction</b>	5
<b>1. Le contexte des stocks de proximité en Afrique de l'Ouest</b>	7
1.1 Systèmes de stockage alimentaire de proximité: de quoi parle-t-on?	7
1.2 Les stocks: une vieille histoire semée d'embûches	10
1.3 L'instabilité des marchés est le fondement économique du stockage... mais aussi sa principale fragilité	12
1.4 Des facteurs qui limitent le développement des systèmes de stockage	13
1.5 Vers une stratégie régionale de stockage intégrée de la CEDEAO?	13
<b>2. Discussion sur 10 problématiques majeures de la gestion des stocks de proximité</b>	19
<b>2.1 Thèmes relatifs aux « systèmes d'approvisionnement groupé »</b>	20
<b>Thème n°1</b> Financement des opérations de stockage des banques de céréales	20
<b>Thème n°2</b> Modalités d'approvisionnement des banques de céréales	22
<b>Thème n°3</b> Pratiques de commercialisation des banques de céréales	24
<b>Thème n°4</b> Concertation avec les interventions d'assistance alimentaire	26
<b>Thème n°5</b> Pérennité financière des banques de céréales	28
<b>2.2 Thèmes « commercialisation groupée et warrantage »</b>	30
<b>Thème n°1</b> Financement des opérations courantes de commercialisation collective	30
<b>Thème n°2</b> Bonnes pratiques de stockage	32
<b>Thème n°3</b> Pratiques de commercialisation groupée	34
<b>Thème n°4</b> Comment se prémunir contre le risque d'inversion du cycle saisonnier des prix?	37
<b>Thème n°5</b> Warrantage: coûts fixes et risques de prix	40
<b>3. Synthèse des recommandations de l'atelier</b>	43
<b>Liste des acronymes</b>	47

## Systemes de stockage alimentaire de proximité représentés à l'atelier

### Mali

**Union des femmes de Kayes**

Région de Kayes  
Banques de céréales

**Fédération des BC de Fallou**

Cercle de Nara  
Banques de céréales

**USCPMD**

Cercle de Dioila, commune de Béléco, région de Koulikoro  
Commercialisation groupée

**Union des BC de Nara**

Union membre de la fédération des BC de Fallou  
Banques de céréales

**Union des BC de Nioro Tougouné**

Nioro  
Banques de céréales

**Molibemo**

Mopti  
Commercialisation groupée

**BCV de Séoundé**

Séoundé (cercle de Nioro)  
Banques de céréales

### Niger

**Mooriben**

Tillabéry et Dosso  
Banques de céréales

**Fucopri**

Tillabéry et Dosso  
Commercialisation groupée

### Sénégal

**UGPM**

Meckhé  
Banques de céréales

**Adak**

Kaolack  
Warrantage

### Bénin

**URP Borgou Alibori**

Borgou Alibori  
Commercialisation collective  
Warrantage

**URP Zou Collines**

Zou Collines  
Commercialisation collective

### Burkina Faso

**Coopsa-C**

Founzan  
Warrantage

**UGCPA**

Boucle du Mouhoun  
Commercialisation collective

**Fepab**

Ensemble du pays  
Commercialisation collective  
Warrantage

**Viim Baoré**

Région Nord  
Banques de céréales

### Togo

**CPC**

Ensemble du pays  
Commercialisation groupée  
Warrantage

**Mapto**

Ensemble du pays  
Commercialisation groupée  
Warrantage

# Introduction

**E**n Afrique de l'Ouest, les stocks de sécurité alimentaire (banques de céréales, greniers villageois...) s'inscrivent dans une longue histoire. Après avoir été vilipendés ces dernières décennies, ils ont brusquement retrouvé leurs lettres de noblesse, suite notamment à la crise alimentaire de 2008. Les institutions régionales (Cedeao, UEMOA, CILSS) et les partenaires au développement reconnaissent aujourd'hui aux systèmes de stockage alimentaire de proximité un rôle à jouer dans la sécurité alimentaire et dans la régulation des marchés. L'appui aux stocks de proximité, considérés comme la première ligne de défense en cas de crise alimentaire, est explicitement retenu dans la stratégie régionale de stockage de la CEDEAO, de même que le renforcement des capacités de collecte, de stockage et de mise en marché des organisations de producteurs (OP) dans une perspective de régulation du marché. Alors que la réserve régionale de la CEDEAO est en train de s'opérationnaliser, les stocks de proximité vont devoir sortir de leur atomisation, afin d'envisager des formes de coordination avec les autres lignes de défense.

C'est dans ce contexte que SOS Faim et OXFAM ont pris l'initiative d'organiser à Ouagadougou du 23 au 25 février 2016 un atelier consacré aux systèmes de stockage alimentaire de proximité en Afrique de l'Ouest.

Cette rencontre visait deux objectifs :

- | partager et capitaliser les expériences de systèmes de stockage alimentaire de proximité dans la gestion de leurs activités, afin de contribuer à la définition de bonnes pratiques de gestion et l'amélioration des performances du secteur
- | construire et présenter aux décideurs politiques nationaux et régionaux un plaidoyer intégrant des mesures qui prennent

en compte et soutiennent les systèmes de stockage alimentaire de proximité, dans la perspective de leur intégration dans la politique régionale de sécurité alimentaire et de régulation des marchés.

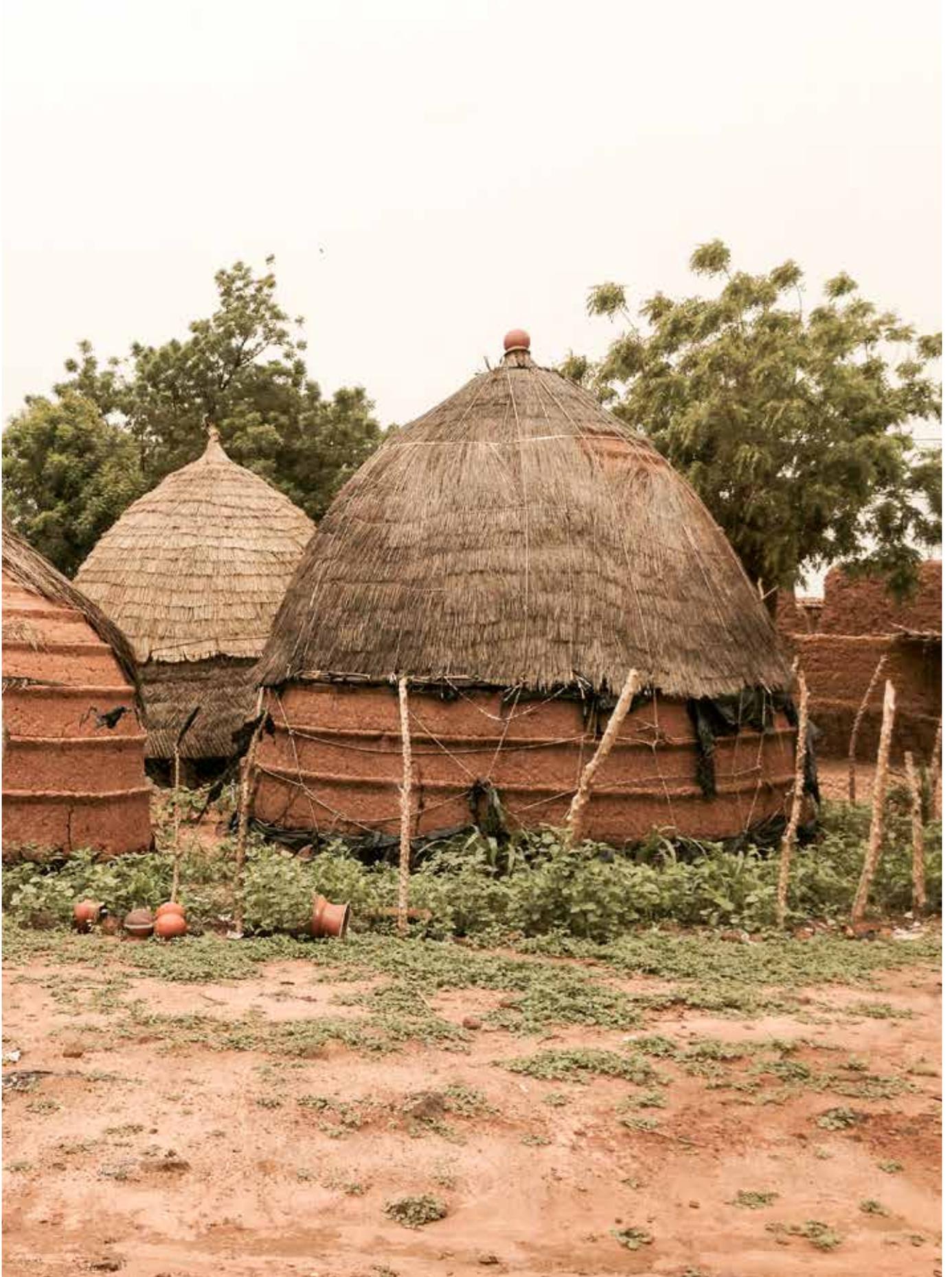
Ces deux objectifs s'inscrivent dans la perspective d'une mise en réseau des stocks de proximité en Afrique de l'Ouest et de la construction d'un dialogue avec les institutions nationales et régionales en charge de la sécurité alimentaire et de la régulation des marchés.

Cette rencontre a réuni près de 90 participants représentant une vingtaine de réseaux ouest-africains opérateurs de stockage alimentaire de proximité<sup>1</sup>, les principales institutions nationales, régionales et internationales en charge de la sécurité alimentaire et de la régulation des marchés en Afrique de l'Ouest (Cedeao / ARAA, UEMOA, CILSS / Agrhymet, institutions nationales de gestion des stocks), des agences internationales de développement partenaires de ces institutions (UE, AECID, FAO...), ainsi que des organisations haïtières de producteurs, des ONG et bureaux d'étude, des instituts de recherche, et des institutions financières.

Cette publication résulte des travaux réalisés en préparation de cet atelier, et des présentations et des échanges qui y ont eu lieu. Après avoir rappelé le contexte des stocks de proximité en Afrique de l'Ouest, elle présente une série de synthèses thématiques illustrées d'exemples sur différentes problématiques relatives aux stocks de proximité. La dernière partie reprend la synthèse des travaux de l'atelier.

<sup>1</sup> Les opérateurs de stockage alimentaire de proximité présents à l'atelier provenaient de 6 pays d'Afrique de l'Ouest : Bénin (URPBorgou Alibori, URP Zou Collines), Burkina Faso (COOPSA-C, FEPAB, UGCPA, VimBaoré), Mali (Union des femmes de Kayes, USCPMD, Union des BC de Nioro Tougouné, BCV de Séoundé, Fédération des BC de Fallou, Union des BC de Nara, MOLIBEMO), Niger (Mooriben, Fucopri), Sénégal (UGPM, ADAK), Togo (CPC, MAPTO).

Les banques de céréales visent moins la commercialisation des produits céréaliers que l'approvisionnement des ménages déficitaires en céréales.



# Le contexte des stocks de proximité en Afrique de l'Ouest

## Systèmes de stockage alimentaire de proximité : de quoi parle-t-on ?

La dénomination «systèmes de stockage alimentaire de proximité» regroupe l'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 à des conditions plus favorables. Ces systèmes peuvent être classés en deux grandes catégories :

**| Les systèmes d'approvisionnement groupé ou banques de céréales :** typiques des zones déficitaires ou «à équilibre précaires» qui alternent des années de déficits et des années d'excédents, ces systèmes fonctionnent classiquement selon le principe suivant : juste après la récolte, lorsque les céréales sont abondantes et peu chères, la banque de céréales villageoise (ou le grenier de sécurité alimentaire) achète un volume important de céréales puis stocke celles-ci quelques mois au village pour les revendre au détail pendant la période dite «de soudure». Les banques de céréales visent moins la commercialisation des produits céréaliers que l'approvisionnement des ménages déficitaires en céréales et donc leur sécurité alimentaire, en améliorant l'accessibilité à deux niveaux : (i) la disponibilité physique des céréales dans le village au moment

de l'hivernage; (ii) l'accessibilité économique : en achetant les céréales lorsque les prix sont plus bas, elles peuvent offrir des céréales moins chères en période de soudure, ou réduire les risques de spéculation sur les marchés. Aujourd'hui, la plupart des systèmes d'approvisionnement groupé continuent à fonctionner selon ce principe mais certains ont diversifié leur offre à d'autres produits alimentaires de base. Certains effectuent également plusieurs rotations par an.

**| Les systèmes de commercialisation groupée :** typiques des zones excédentaires, ces systèmes visent à permettre aux paysans d'obtenir un meilleur profit de la vente de leurs produits. Ils reposent sur le principe selon lequel le regroupement des productions permet de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer le pouvoir de négociation des producteurs face aux commerçants acheteurs. Dans certains cas, une valeur ajoutée peut être obtenue par le triage, le nettoyage, la réalisation de tests de qualité, l'amélioration du conditionnement, etc. Selon les situations, les systèmes de commercialisation groupée peuvent choisir de vendre rapidement ou au contraire de pratiquer le stockage spéculatif, dans l'espoir de tirer parti de la variation saisonnière des prix.

Les systèmes de warrantage proposent aux agriculteurs de stocker une partie de leur production en la mettant en gage pour garantir un crédit de court terme auprès d'une institution financière.

D'apparition plus récente, les **systèmes de warrantage** (ou crédit stockage) proposent à des agriculteurs de stocker une partie de leur production en la mettant en gage pour garantir un crédit de court terme auprès d'une banque ou d'une institution micro-financière. Le crédit permet aux producteurs de faire face à leurs besoins de liquidités sans avoir à vendre leur récolte à un moment où les prix sont au plus bas, et permet également à certains producteurs d'investir dans

des activités génératrices de revenus de «contre saison». En différant la vente de leurs produits, il permet aux producteurs de profiter de meilleurs prix et de mieux répartir et augmenter leur trésorerie. Le stock de warrantage peut suivant les cas être vendu (avec la possibilité de faire des ventes groupées) ou utilisé par les producteurs pour l'autoconsommation ou les semences.

### *Les greniers de sécurité alimentaire au Burkina Faso : un impact confirmé*

*Depuis le début des années 2000, la Fédération Nationale des Groupements Naam accompagnée par SOS Faim est engagée dans un programme de redynamisation de son réseau de banques de céréales (appelés Greniers de sécurité alimentaire - GSA). Après plus de 10 ans de fonctionnement du programme et des résultats encourageants en termes de services offerts aux populations, une étude d'impact des GSA sur la sécurité alimentaire a été réalisée entre 2011 et 2013 dans le cadre d'un partenariat original entre la FNGN, SOS Faim et le Centre de recherche en économie du développement (CRED) de l'Université de Namur. L'objectif principal de cette étude était d'identifier l'impact causal de la présence d'un GSA, c'est à dire de mesurer rigoureusement l'amélioration de la sécurité alimentaire qui en résulte.*

*L'étude montre que la présence d'un GSA dans le village a un impact non négligeable sur la sécurité alimentaire des communautés villageoises au cours d'un cycle agricole particulièrement éprouvant. Le programme améliore la situation nutritionnelle des populations et renforce l'accès aux denrées de base. La présence d'un grenier de sécurité alimentaire permet aux populations d'acheter leurs céréales à un prix inférieur et de réduire les distances à parcourir pour effectuer leurs achats. De plus, les populations les plus démunies apparaissent comme les principales bénéficiaires d'une intervention dont la présence semble d'autant plus cruciale que les marchés locaux sont isolés et peu développés.*

**Pour en savoir plus :**

<https://www.sosfaim.be/publication/les-greniers-de-securite-alimentaire-au-burkina-faso-un-impact-confirme/>



## Initiative de cartographie et système de suivi des stocks de proximité

Depuis 2013, OXFAM est engagé dans un projet pilote de cartographie (avec géo-localisation) et de suivi des stocks de proximité au Burkina Faso, Mali, Niger. Cette initiative vise à mettre en place :

| Une cartographie qui fournisse un état de lieux détaillé de la situation actuelle des stocks de proximité dans la région (localisation géographique, capacité de stockage et ressources disponibles).

| Un système d'information efficace qui permette un suivi permanent de la situation des stocks.

Le système d'information est organisé «en cascade», avec une agrégation des informations des niveaux local, national et régional. Les Banques Céréalières fournissent l'information sur leurs ménages (stocks fournis, remboursement de crédit). En retour, elles obtiennent des informations sur les interventions prévues dans le domaine de la sécurité alimentaire, les demandes d'achat public, etc.

Un point focal dans chaque pays sera chargé de vérifier les informations fournies par les fédérations et de les incorporer dans la base de données. Un point focal régional sera chargé de veiller à la cohérence de l'ensemble du système, d'analyser les alertes générées par les indicateurs et de fournir l'information analysée aux systèmes nationaux.

**Pour en savoir plus :**  
<http://www.foodreserves.org/>

Le système d'information est organisé «en cascade», avec une agrégation des informations des niveaux local, national et régional.

## Les stocks : une vieille histoire semée d'embûches

Dans un Sahel traumatisé par les famines de 1973 et 1984, les banques de céréales villageoises se multiplient dès les années 70.

Depuis des siècles dans le Sahel, la constitution de stocks fait partie des stratégies pour affronter les périodes de disette. Les institutions précoloniales de prévoyance regroupaient les greniers de réserve individuels et collectifs, ainsi que les réserves des grands souverains, qui constituaient des formes de réserve étatique. Dans les années 1930, les «greniers de commandants» prennent d'abord la forme de stocks constitués à partir d'une contribution obligatoire, gérée par l'administration coloniale. Dans les années 40, une nouvelle réglementation instaure deux types de greniers : les greniers de soudure, ouverts pendant l'hivernage, et les greniers de disette jouant le rôle de stock de réserve. Ces greniers sont propriété des chefs de famille, mais ouverts sur ordre du gouverneur. Ces années là voient également la mise en place des sociétés indigènes de prévoyance, qui constituent des formes de pré-coopératives permettant de développer l'entraide pour vendre les produits agricoles et constituer des réserves pour secourir les nécessiteux. La constitution obligatoire de ces greniers en fait une des institutions les plus impopulaires de la période coloniale, d'autant que dans la pratique ils n'ont jamais été utilisés pour secourir les populations en période de crise alimentaire, servant avant tout les chefs et notables.

Lors de la décolonisation, les pays d'Afrique de l'Ouest font de l'autosuffisance alimentaire un des piliers de la construction des États nations indépendants. Ils vont alors se doter de boards ou d'offices céréaliers, et disposeront généralement du monopole de la commercialisation des céréales, accompagné d'une politique de prix administrés. Dans les années 80, les déficits et les faibles performances de ces structures publiques, combinées à la crise financière des États, feront de la réforme des offices céréaliers une des principales mesures économiques des Plans d'ajustement structurel du secteur agricole (PASA). On passe alors de la vision «d'autosuffisance alimentaire natio-

nale» à celle de la «sécurité alimentaire» pouvant être assurée sans préférence par la production ou le marché, les produits locaux ou importés, les achats ou l'aide alimentaire. La libéralisation du marché entraîne l'abandon officiel du monopole public de commercialisation et des prix administrés. La gestion d'un stock national de sécurité (de l'ordre de 30 000 tonnes pour les grands pays sahéliens enclavés, sur une production céréalière d'environ 4 millions de tonnes par pays) et la mise en place de systèmes d'information de marchés constituent désormais les deux principales prérogatives des offices céréaliers, alors que l'intervention publique est restreinte à la gestion des crises alimentaires. Mais dans le contexte budgétaire des années 80, la constitution, l'entretien, et le renouvellement des stocks de sécurité sont difficiles à assumer par les seules ressources nationales. Dans ces conditions, les principaux pays donateurs du Sahel vont s'impliquer financièrement dans cette politique de stockage : désormais les stocks appartiennent conjointement au pays et aux donateurs, et sont régis par des règles très strictes de cogestion, permettant d'assurer leur pérennité. Ces règles portent notamment sur les réapprovisionnements «grain pour grain» du stock, les rotations techniques, les modalités d'appel d'offres...

Deux débats s'installent dès la fin des années 90. Le premier, porté par les agences d'aide, questionne le coût et l'opportunité de stocks physiques. On verra dès lors se développer des stocks financiers permettant de disposer d'une capacité d'achat public en cas de besoin. L'autre débat est porté par les gouvernements ouest africains. Ils considèrent que rien ne peut remplacer le stock physique et qu'il convient d'en accroître le volume. Surtout ils jugent que les règles de fonctionnement sont trop strictes, freinent l'utilisation du stock et sa capacité de réponse aux crises, et remettent en question la souveraineté des États dans un domaine stratégique, la sécurité alimentaire. Enfin, ils souhaitent que le stock puisse également jouer un rôle



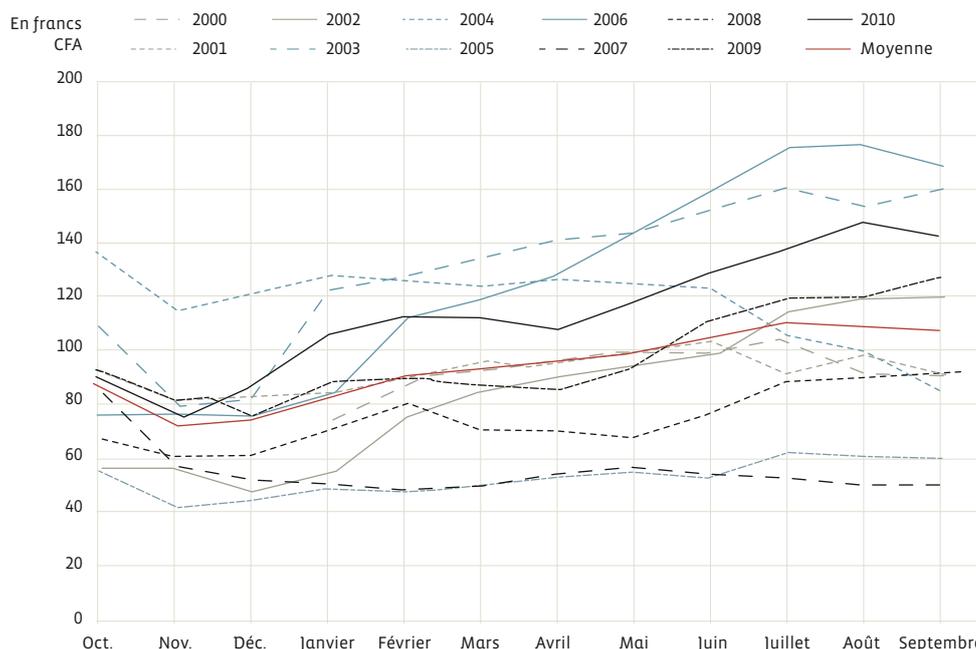
de régulation des prix, dans un contexte de forte volatilité des marchés.

Dans un Sahel traumatisé par les famines de 1973 et 1984, les banques de céréales villageoises se multiplient dès les années 70. Leur objectif est de constituer des stocks à proximité des ménages, complémentaires des stocks familiaux, pour éviter le bradage des céréales à la récolte et le rachat en soudure, et réguler l'approvisionnement des zones déficitaires difficilement accessibles en hivernage. Il existe plusieurs types de stocks de proximité: (i) en zone déficitaire, ils fonctionnent comme une coopérative d'achat, avec un approvisionnement à l'extérieur de la zone en période de récolte; ils sont centrés sur l'approvisionnement; (ii) en zone excédentaire, ils fonctionnent comme une coopérative de commercialisation, l'achat se faisant auprès des membres à la récolte et la revente aux membres ou à l'extérieur; ils sont centrés sur la commercialisation externe. Les banques de céréales répondent également à des fonctions différentes: sociale, en tant qu'instrument de la sécurité alimentaire au service des populations vulnérables; et économique, en tant qu'instrument de régulation du marché, d'amélioration des revenus des producteurs et de protection du pouvoir d'achat.

Les années 2000 sont marquées par le retour partiel de l'État dans la gestion du marché. Considérant les stocks de sécurité cogérés comme une forme d'ingérence extérieure dans un domaine important de souveraineté nationale, les trois pays sahéliens enclavés (Burkina Faso, Mali, Niger) vont mettre en place sur ressources nationales un deuxième stock aux prérogatives plus larges: le stock d'intervention ou la réserve alimentaire stratégique, gérée par l'État seul. La crise alimentaire de 2004-2005 au Niger puis la crise induite par la flambée des prix sur les marchés mondiaux en 2008 incitent les États à relancer leur politique de stockage, avec une vision de la sécurité alimentaire qui reste principalement centrée sur la disponibilité (existence d'une production agricole en quantité suffisante) et moins sur l'accès, la nutrition ou la stabilité (est-ce que tout le monde a accès à la nourriture en qualité et à tout moment). Le débat sur le rôle de l'intervention publique perdure encore aujourd'hui, avec d'un côté les tenants d'une vision des stocks cantonnés à une réserve de sécurité mobilisée en cas de crise avérée, et de l'autre les tenants d'une vision des stocks élargie à la régulation des prix sur les marchés.

# L'instabilité des marchés est le fondement économique du stockage... mais aussi sa principale fragilité

## Evolution du prix du sorgho à Koutiala



Source: Bureau Issala d'après données SIM/SONAGESS

Plus le stockage se développe, plus il régule le marché et stabilise les prix, et par conséquent, plus il réduit l'intérêt même du stockage.

**L**e stockage est coûteux : coût des infrastructures et de leur entretien, frais de collecte et de transport, contrôle de la qualité et du poids, nettoyage des grains, coût du crédit, pertes, etc.

On a coutume de dire que le prix de vente au moment du déstockage doit être supérieur de 25% au prix d'achat pour que le stock soit viable économiquement.

La principale difficulté réside dans le fait que si en moyenne l'évolution intra-annuelle des prix est supérieure à 25%, ce n'est pas le cas toutes les années... (cf. graphique ci dessus). Il suffit d'une «mauvaise année» pour mettre à mal la viabilité ou la pérennité du système de stockage. Et une

mauvaise année pour le système de stockage n'est pas généralement une année de crise alimentaire, mais au contraire, une année de relative abondance.

Par ailleurs, plus le stockage se développe, plus il régule le marché et stabilise les prix, et par conséquent, plus il réduit l'intérêt même du stockage. Le décloisonnement des marchés régionaux avec la libre circulation des vivres a également pour effet de stabiliser les prix, et donc de réduire l'intérêt du stockage.

Pour toutes ces raisons, l'amélioration des performances du stockage, en réduisant ses coûts unitaires pour qu'il soit viable à long terme, est un enjeu central.

# Des facteurs qui limitent le développement des systèmes de stockage

**L**es systèmes de stockage alimentaire de proximité sont des systèmes fragiles: beaucoup peinent à se maintenir et à se développer. Les causes de ces difficultés peuvent être classées en deux grandes catégories:

| **Facteurs internes:** la plupart des systèmes de stockage alimentaire de proximité souffrent de faiblesses de la gouvernance ou d'erreurs de gestion. En réponse aux échecs du passé, certains systèmes ont développé des nouveaux modes d'organisation plus performants (cf. infra) mais ces innovations sont peu diffusées et capitalisées car le secteur est peu structuré et fait l'objet de peu d'étude et de recherche pour la définition de bonnes pratiques.

| **Facteurs externes:** malgré l'attention dont ils commencent à faire l'objet, les systèmes de stockage alimentaire de proximité souffrent d'un manque de soutien des institutions publiques et des agences de coopération voire, dans certains cas, subissent les effets de certaines de leurs actions. C'est le cas notamment de certaines interventions d'assistance alimentaire (ventes à prix modérés, distributions gratuites) qui, menées sans concertations avec les banques de céréales actives dans les zones concernées, peuvent mettre celles-ci en grande difficulté en perturbant le jeu des prix.

## Vers une stratégie régionale de stockage intégrée de la Cedeao?

**D**ans le domaine du stockage de sécurité, l'approche de la Cedeao repose sur la mise en place de trois lignes de défense complémentaires, correspondant à des crises d'ampleur croissante. La première ligne est constituée par les stocks de proximité, au niveau villageois ou communautaire. Ils ont un double intérêt: ce sont des outils maîtrisés par les communautés locales, et s'ils sont bien gérés, ils sont mobilisables très rapidement car disponibles à proximité des ménages en difficultés. La deuxième ligne de défense est constituée par les stocks nationaux de sécurité. Enfin la troisième ligne de défense concerne la réserve régionale de sécurité, qui est en train d'être mise en place.

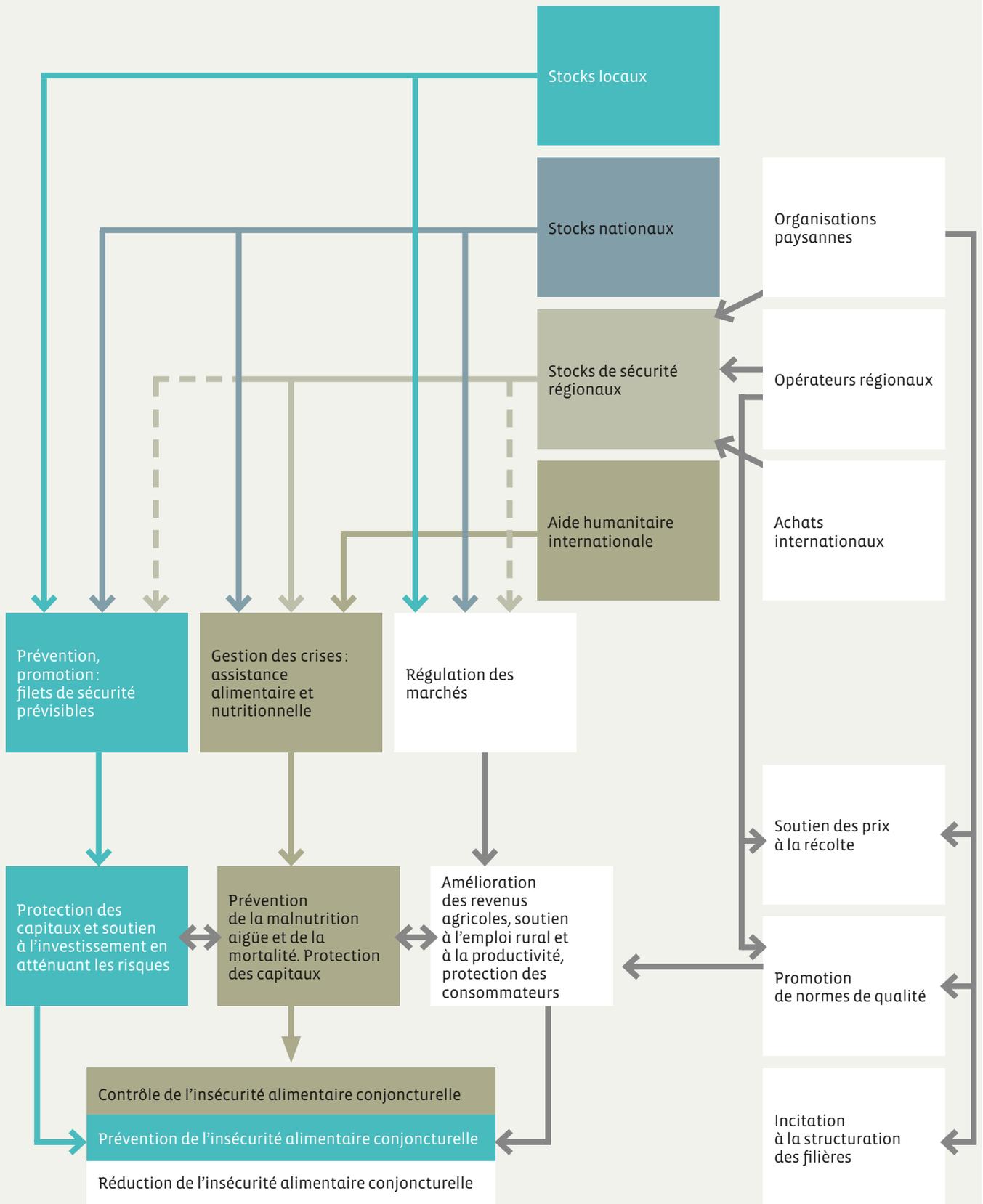
En 2011, l'initiative du G20, qui retient la Cedeao comme région pilote pour la mise en place d'une réserve humanitaire stratégique, a conduit les institutions régio-

nales et les acteurs à accélérer la conception de cette réserve régionale. La Cedeao s'organise pour assurer le leadership du processus. Une «task force stockage», où participent les OP, est mise en place. En septembre 2012, le comité ministériel spécialisé «Agriculture, Environnement et Ressources en Eau» propose aux instances de la Cedeao la création de la Réserve avec sa configuration générale. En février 2013, la conférence des Chefs d'États de Yamoussoukro adopte la création de la Réserve régionale et prend un Acte additionnel AS/2/02/13. La Réserve intègre ainsi le Traité de la Cedeao.

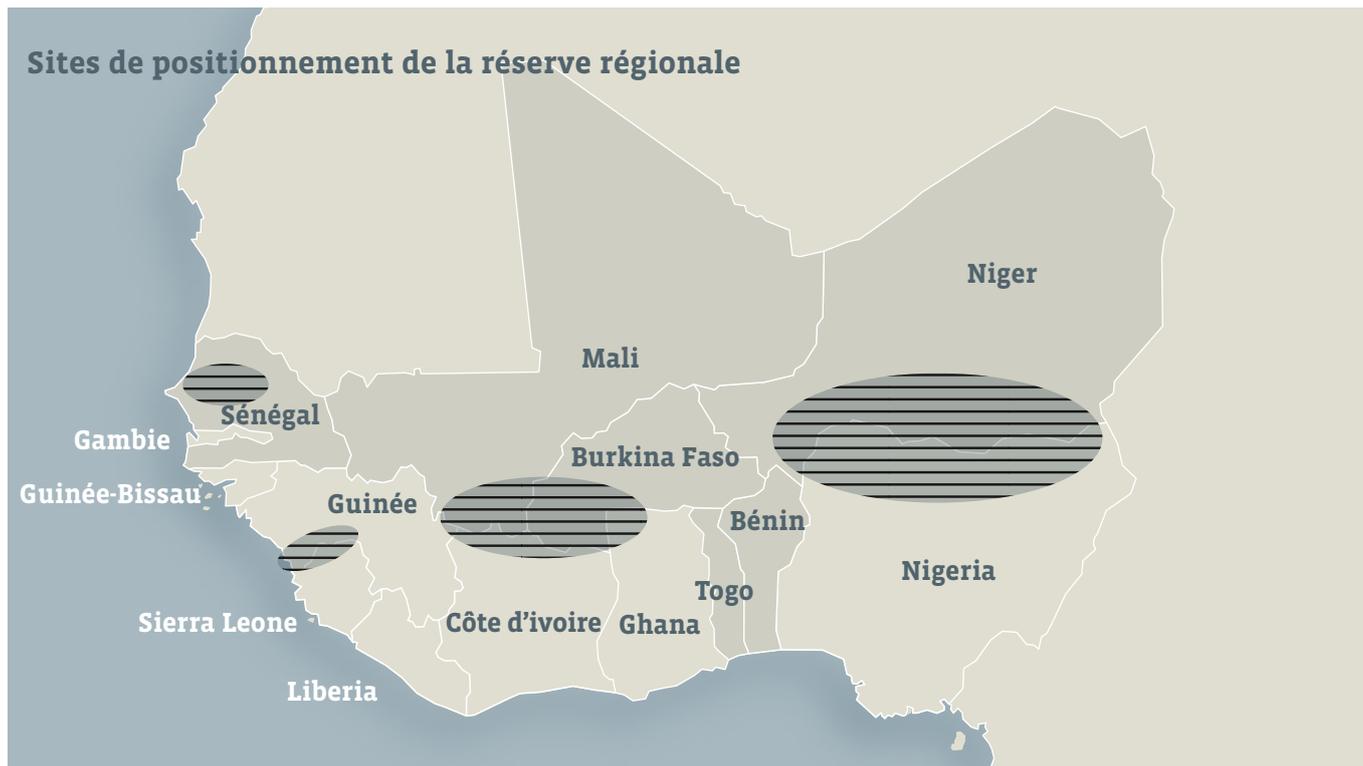
La réserve régionale vise quatre enjeux:

| améliorer la réponse aux crises en renforçant les capacités et la réactivité aux différentes échelles / lignes de défense

## Lignes de défenses pour répondre aux crises aux différentes échelles



Source: Araq/Cedeao



Source: CEDEAO/ARAA - Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire

- | promouvoir la solidarité régionale et réduire la dépendance à l'égard de l'aide internationale
- | promouvoir un système de stockage ciblé sur l'objectif de réponse aux urgences
- | réduire la volatilité des prix et son impact sur les producteurs et consommateurs

**L'objectif** global de la réserve régionale est de «répondre efficacement aux crises alimentaires aux côtés des États et des acteurs, tout en contribuant à la mise en œuvre de l'Ecowap/PDDAA dans une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaires régionales». De façon spécifique, elle vise à :

- | compléter les efforts des États membres et fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle rapide et diversifiée
- | exprimer la solidarité régionale à l'égard des États membres et des populations affectées par une crise alimentaire conjoncturelle
- | contribuer à la souveraineté alimentaire et à l'intégration politique, économique et commerciale de la région

Au **niveau technique**, la réserve régionale prévoit de combiner :

- | un stock physique permettant de sécuriser l'approvisionnement (un tiers de la réserve)
- | une réserve financière permettant de réduire les coûts et de diversifier les formes d'assistance alimentaire (deux tiers de la réserve).

Le stock physique sera constitué essentiellement de céréales et tubercules (ainsi que de produits nutritionnels), qui sont en phase avec les systèmes alimentaires de base en Afrique de l'Ouest, disponibles dans les bassins de production et aptes à la normalisation et la conservation.

L'approvisionnement de la réserve régionale se fera prioritairement en Afrique de l'Ouest, via des contributions en nature lors de la constitution et de l'augmentation du volume conventionnel par les États membres, des contrats d'achats directs auprès des OP spécialisées, et des appels d'offres.

L'objectif de la réserve régionale est de répondre aux crises alimentaires aux côtés des États et des acteurs, tout en contribuant à la mise en œuvre de l'Ecowap.



La région  
vise en 2020  
une capacité  
de stockage  
de plus d'un  
million de  
tonnes.

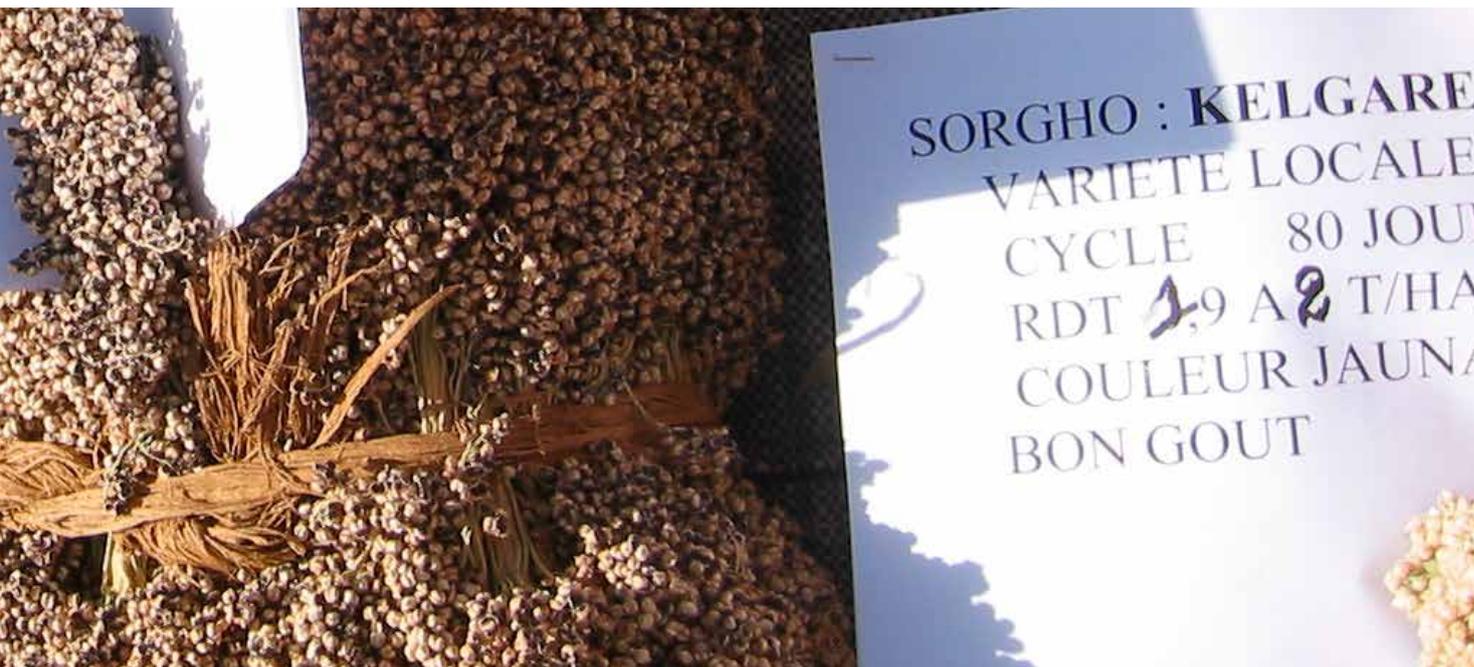
Quatre **sites** ont été identifiés pour le positionnement de la réserve: Nord Nigeria / Niger / Bénin (sous espace Est), Sud Mali / Nord Burkina / Ghana (sous espace Centre), Sénégal / Bénin (sous espace Ouest Atlantique), Guinée / Libéria / Sierra Léone (sous espace Golfe Atlantique), dont deux avec accès direct aux ports pour faciliter les importations en cas de besoin (Téma et Dakar). La réserve régionale va

s'appuyer sur les infrastructures de stockage déjà existantes et les compétences des États membres en matière de gestion technique des stocks.

En termes de **calibrage**, la région vise en 2020 une capacité de stockage de plus d'un million de tonnes, dont 400 000 T environ au niveau de la réserve régionale.

Eq. Tonnes	Année 1 à 4	Année 5 à 7	Année 8
Réserve régionale	176 000	294 000	411 000
* dont stock physique	60 000	100 000	140 000
* dont réserve financière	116 000	194 000	271 000
Stocks nationaux de sécurité et stocks de proximité	360 000	600 000	841 000

Source: CEDEAO/ARAA - Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire



Les modalités de déclenchement reposent sur trois principes: équité, efficacité et transparence. Le déclenchement se fera sur la base d'une requête de l'État membre, justifiée par les analyses de vulnérabilité et de la situation alimentaire (à partir du niveau 3 du Cadre Harmonisé d'analyse de la vulnérabilité (CHB) et du Plan de réponse national). La décision sera prise par le comité de gestion.

Quatre mesures d'accompagnement de la réserve régionale sont également prévues:

- | le développement de systèmes d'information fiables, crédibles, indépendants dans tous les pays
- | la promotion des plans de contingence (nationaux et régional), permettant de préparer une réponse appropriée aux différentes crises
- | la promotion des autres lignes de défenses que la réserve régionale complète (stocks de proximité, stocks nationaux de sécurité alimentaire)
- | le développement du cadre de coopération Resogest (Réseau des sociétés ou offices chargés de la gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire au

Sahel et en Afrique de l'Ouest), de façon à dynamiser la collaboration entre les structures publiques en charge de la gestion des stocks, et à permettre au réseau de jouer un rôle central dans la mise en œuvre de la Réserve régionale.

Les principes de financement de la réserve régionale sont les suivants:

- | reposer sur des engagements financiers pluriannuels
- | mobiliser majoritairement des ressources régionales (solidarité régionale) pour améliorer la rapidité et la qualité de la réponse aux crises, et limiter le recours à la solidarité internationale
- | parvenir à combiner des ressources nationales, régionales et internationales
- | mobiliser des ressources nouvelles pour que la gestion des urgences ne se fasse pas au détriment des ressources allouées aux politiques structurelles de développement.

À ce jour, l'opérationnalisation de la réserve régionale est appuyée par le Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest, financé par la Cedeao et l'Union Européenne.



# Discussion sur 10 problématiques majeures de la gestion des stocks de proximité

Les organisateurs de l'atelier ont sélectionné 10 thèmes (5 pour chacune des deux grandes familles de stocks) qui ont été mis en discussion au sein de deux groupes de travail (un par famille de stocks). Chaque thème a été introduit avec la présentation d'une expérience particulière. La parole a été

donnée prioritairement aux opérateurs de systèmes de stockage, afin de favoriser l'échange d'expériences et de réflexions. Cette partie présente la synthèse des échanges de ces travaux. Les recommandations et propositions issues des groupes de travail de l'atelier sont également mentionnées pour chacune des thématiques.

La parole a été donnée prioritairement aux opérateurs de systèmes de stockage, afin de favoriser l'échange d'expériences et de réflexions.

## Thématiques abordées

<i>Systèmes d'approvisionnement groupé</i>	<i>Systèmes de commercialisation groupée / Warrantage</i>
Financement des opérations de stockage des banques de céréales	Financement des opérations de commercialisation collective
Modalités d'approvisionnement des banques de céréales	Bonnes pratiques de stockage
Pratiques de commercialisation des banques de céréales	Pratiques de commercialisation collective
Concertation avec les interventions d'assistance alimentaire	Gestion du risque d'inversion des prix
Pérennité financière des banques de céréales	Warrantage : coûts fixes et risques de prix

# Thèmes relatifs aux « systèmes d'approvisionnement groupé »

## Thème n°1 : Financement des opérations de stockage des banques de céréales

La question des taux d'intérêt est centrale puisqu'à eux seuls les intérêts peuvent représenter une des principales charges de gestion du stock et peser sur les prix de revente des vivres.

Longtemps, les banques de céréales ont été soutenues par des « promoteurs » extérieurs avec une contrepartie des bénéficiaires. Cet appui comprenait les fournitures pour la construction du magasin (tôles, portes, ciment, palettes, etc.) et la mise à disposition d'un stock initial. Dans la conception habituelle de la BC, ce stock constituait un fond de roulement et correspondait à une subvention initiale en nature. Parmi les contreparties des bénéficiaires, outre la main d'œuvre pour la construction du magasin, les bénéficiaires étaient souvent sollicités pour contribuer à la constitution du stock à partir de leurs récoltes. La vente du stock devait permettre de disposer des ressources pour sa reconstitution annuelle.

Différentes modalités ont été développées pour financer les opérations courantes des stocks de proximité. Il s'agit en particulier des approches suivantes :

- | les contributions financières des bénéficiaires : elles ne peuvent être que relativement limitées et jouent un rôle plus symbolique, traduisant l'engagement des populations dans la banque de céréales.
- | les dons ou subventions en nature ou en cash, fournis par les ONG et les organisations internationales dans le cadre des projets de développement.
- | les dotations par les sociétés et offices en charge de la gestion des stocks nationaux de sécurité ou dans le cadre des interventions humanitaires d'urgence déployées par les organisations internationales (PAM, FAO, Unicef, etc.) en cas de crise alimentaire. Les banques de céréales sont alors considérées comme des sites de stockage au plus près des populations en difficultés et les comités de gestion sont mis à profit pour assurer les distributions. Les modalités de

cession du stock aux ménages bénéficiaires, imposées de l'extérieur (dons, ventes à prix modéré, crédit, etc.), ont souvent contribué à déstabiliser le fonctionnement de ces banques de céréales<sup>2</sup>.

- | le champ collectif ou communautaire est une modalité utilisée dans les zones où existait une forte cohésion sociale. La récolte permettait de contribuer à l'approvisionnement du stock et généralement, à disposer d'une certaine quantité de céréales pour des dons aux plus démunis dans la communauté (vieillards, handicapés, ménages dirigés par des femmes seules, etc.).

Les difficultés de gestion des banques de céréales (ventes à crédit non remboursé, retournement du marché, hausse régulière des prix des céréales, pertes, revente à des prix n'incluant pas les différentes charges d'entretien et de gestion du stock, etc.) ont souvent eu pour conséquence la diminution progressive de la capacité d'achat de ce fonds de roulement. C'est ainsi que de nombreuses banques de céréales ont vu leur stock disparaître. Au gré des opportunités, un nouveau stock physique était mis à disposition de la BC permettant de reprendre les activités.

Dans l'objectif de bâtir un système de financement pérenne, des modalités de financement plus structurantes ont été développées au fil du temps, notamment à l'initiative des OP et des ONG professionnalisées sur l'appui aux OP :

- | la facilitation de l'accès au crédit bancaire : il s'agit de « crédibiliser » les BC auprès d'une institution bancaire à travers l'appui à la constitution des dossiers de

<sup>2</sup> Par exemple, ils privilégient les dotations auprès des banques qui n'ont plus de stock (et qui n'ont donc pas réussi à le pérenniser), ce qui peut être perçu comme une « prime à la mauvaise gestion »

## Expérience du financement de la fédération des banques de céréales de Fallou par l'IMF Kondo Jigima au Mali

Créée en 2001, la Fédération des banques de céréales de Fallou dans le cercle de Nara au Mali regroupe 5 unions de 43 banques villageoises. Chaque année, la fédération achète un stock d'environ 170 tonnes de mil, qu'elle commercialise auprès de plus de 10 000 bénéficiaires à travers son réseau de BC.

Pour le financement de ses opérations, la fédération de Fallou a signé un protocole avec l'IMF Kondo Jigima. Le processus est également appuyé par SOS Faim et son partenaire, l'ONG malienne CAEB qui accompagne techniquement la fédération. Les crédits sont octroyés à partir d'un fonds abondé à 77% par SOS Faim, dans le cadre d'un cofinancement avec le Fonds belge de sécurité alimentaire, et à 23% par l'IMF elle-même. L'apport de SOS Faim est mis à disposition de Kondo Jigima sans intérêt. SOS Faim garantit également, à hauteur de 30% les crédits pris par la fédération de Fallou. Ces 2 outils financiers apportés par SOS Faim permettent à l'IMF d'octroyer les prêts à un taux annuel limité à 10% (auxquels s'ajoutent des frais de gestion de 2%). La durée du crédit est adaptée aux besoins de la BC. La conclusion du partenariat avec l'IMF Kondo Jigima a permis à la Fédération de Fallou et à ses BC membres de relancer leurs activités. Par rapport à l'ancienne modalité d'apport de capital aux BC sous forme de don en nature, la mise à disposition de fonds sous forme de crédit permet l'exercice d'une pression plus forte sur les BC pour la reconstitution des fonds. À l'issue des deux premières campagnes (2014 et 2015), le taux de remboursement était de 98%. Le mécanisme reste cependant fortement dépendant de l'implication d'un acteur de coopération internationale pour l'accompagnement des BC.

prêt, et la mise en place d'une garantie bancaire (fond de garantie mobilisé en cas de défaillance de l'OP), permettant de couvrir le risque encouru par l'institution financière.

- | la mise en place d'une ligne de financement accessible aux banques de céréales membres d'un réseau: dans ce cas, l'OP met en place elle-même une ligne de crédit et alloue des prêts aux BC membres de l'organisation.

La question des taux d'intérêt est centrale puisqu'à eux seuls les intérêts peuvent représenter une des principales charges de gestion du stock et peser sur les prix de revente des vivres. La disponibilité des fonds au bon moment (dès la période de récolte) permettant d'opérer les achats à la bonne période et l'adéquation de la durée du crédit au fonctionnement des BC sont aussi déterminantes.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur le financement du stockage des banques de céréales

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | renforcer les capacités de négociation avec les institutions financières
- | prélever une part des bénéfices des BC pour renforcer le capital ou créer de nouvelles BC
- | développer les fonds propres pour qu'ils puissent servir de levier à l'obtention de crédits
- | rechercher en permanence un équilibre entre le rôle social des BC et leur viabilité économique

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | participer à l'investissement dans les infrastructures (Plan de développements communaux)

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | sécuriser l'accès au financement: octroyer des garanties plutôt que des dons
- | faciliter la négociation avec les IF
- | doter l'organisation de stocks de proximité d'un fonds central de crédit
- | financer une bonification des taux d'intérêt

## Thème n°2 : Modalités d'approvisionnement des banques de céréales

L'approvisionnement des banques de céréales est une des opérations les plus délicates. Lorsqu'il est mal maîtrisé, l'approvisionnement intervient trop tard lorsque les prix des denrées agricoles ont déjà augmenté, ce qui va réduire la marge de manœuvre et la capacité de la BC de remplir sa mission de sécurité alimentaire auprès des populations, et mettre en péril l'équilibre économique du stock de proximité.

La maîtrise des achats comprend un ensemble d'opérations :

- | l'estimation des besoins des ménages bénéficiaires du stock de proximité
- | la connaissance des disponibilités et des prix des vivres dans les zones excédentaires proches
- | le financement des achats
- | le contrôle du poids et de la qualité des vivres
- | la gestion du transport

Différentes modalités ont été expérimentées pour les achats externes. Lorsque les BC sont atomisées, non insérées dans des réseaux ou des OP faïtières, les modalités d'achat sont multiples : via des commerçants céréaliers, via des connaissances du village dans les zones excédentaires, etc.

Les stocks de proximité insérés dans des réseaux ou faïtières ont cherché à améliorer les pratiques d'achat pour bénéficier de meilleurs prix et sécuriser la qualité. Il s'agit en particulier :

- | de la centralisation des besoins au niveau de l'organisation faïtière (commission des achats) avec un appui à la détermination de ces besoins auprès des différentes BC
- | de la participation aux bourses céréalières (modalité développée par le réseau Afrique Verte, avec des bourses organisées à l'échelle nationale et à l'échelle régionale et auxquelles participent les OP et les commerçants)
- | d'exploiter des relations privilégiées avec des OP en zones excédentaires
- | des appels d'offres (peu utilisés car cela nécessite d'anticiper fortement les besoins et s'avère complexe à gérer).

La période d'achat est déterminante pour la viabilité financière des BC et leur capa-

cité à fournir des céréales en dessous des prix de marché lors de la soudure. En règle générale, compte tenu de la courbe habituelle des prix (variation intra-annuelle des prix), il est recommandé d'opérer les achats en période de post-récolte, lorsque les prix chutent dans les zones de production et sur les marchés. Acheter tôt est une garantie que les céréales parviennent dans les magasins de stockage avant le début de l'hivernage, lorsque les pistes sont praticables.

### Trois grands problèmes se posent :

- | compte tenu de la croissance démographique dans les villages, le déficit céréalier et les besoins deviennent très importants. La capacité de stockage des magasins est souvent trop réduite pour stocker dès le mois de décembre-janvier l'ensemble des céréales nécessaires pour la soudure. Les BC sont alors amenées à effectuer plusieurs rotations de stocks et donc à acheter à des périodes moins favorables au niveau des prix<sup>3</sup>. La mise en place de stocks intermédiaires au niveau de la faïtière avec des magasins de grande capacité (150 à 500 tonnes) peut être une réponse à cette contrainte.
- | la courbe habituelle des prix (chute à la récolte, hausse progressive et pic à la soudure) ne se vérifie pas toujours. L'évolution des prix résulte de nombreux facteurs qui sont difficiles à anticiper. Lorsque «les prix se retournent», la BC peut enregistrer des pertes importantes.
- | les incompréhensions avec les fournisseurs sur les livraisons (produit, poids, qualité, délai, transports, prix et modalité de paiement, etc.) sont fréquentes. L'établissement de contrats et le respect de ces contrats avec les fournisseurs peuvent être une solution à ces difficultés.

La mutualisation de fonctions au niveau de la faïtière est une voie importante pour améliorer et optimiser les achats : suivi des marchés et des prix, en lien avec les systèmes d'information de marchés, négociation des contrats d'achat et du transport, contrôle de qualité et du poids.

<sup>3</sup> Toutefois, en effectuant plusieurs rotations, le stock de proximité réduit le risque prix et amortit mieux ses coûts fixes.

La période d'achat est déterminante pour la viabilité financière des BC et leur capacité à fournir des céréales en dessous des prix de marché lors de la soudure.

## Expérience de la coopérative Viim Baoré (Burkina Faso) dans l'approvisionnement des stocks de proximité

Le réseau des Greniers de sécurité alimentaire (GSA) de la FNGN, dont les plus anciens remontent aux années 1960, s'est autonomisé en janvier 2015 sous la forme d'une coopérative dénommée Viim Baoré, qui regroupe 22 unions, la FNGN et SOS Faim. Elle est active dans 432 villages. En 2014/2015, près de 3 000 tonnes ont été stockées dans les Greniers de Sécurité alimentaire (dont la moitié de produits non céréaliers). La capacité moyenne de stockage par grenier est de 15 tonnes.

Pour approvisionner les GSA, Viim Baoré suit un certain nombre de principes consignés dans une politique d'achats formalisée :

- | l'identification des besoins est décentralisée au niveau des villages (responsabilisation des comités de gestion des GSA)
- | les GSA sont encouragés à diversifier leur offre en l'étendant à des produits non céréaliers (niébé, arachide, huile, aliments du bétail, etc.)
- | les GSA sont encouragés à effectuer plusieurs approvisionnements par campagne, de manière à faire tourner leur capital plusieurs fois par an
- | les modes d'approvisionnement sont, par ordre de priorité: (1) l'approvisionnement auprès de producteurs locaux, lorsque ceux-ci ont des produits à offrir; (2) l'approvisionnement groupé (regroupant les besoins de plusieurs GSA voisins) auprès d'organisations paysannes actives dans des zones éloignées disposant d'excédents; (3) l'approvisionnement groupé auprès de commerçants.

L'Unité d'appui de la coopérative soutient les GSA dans la gestion de leurs approvisionnements à travers les actions suivantes :

- | organisation d'une bourse d'échange annuelle
- | gestion d'un système d'information sur les marchés
- | accompagnement des transactions (missions de prospection dans les zones excédentaires, appui à l'établissement des contrats, liste noire des mauvais transporteurs et fournisseurs...)

La diversification des produits stockés et vendus a permis d'accroître la viabilité financière des greniers. Les multiples approvisionnements ont amélioré la disponibilité des produits, facilité l'écoulement et réduit les risques liés au stockage. L'influence du réseau et les achats groupés permettent d'obtenir des prix de revient attractifs.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur les modalités d'approvisionnement des banques de céréales

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | décentraliser l'évaluation des besoins
- | diversifier les fournisseurs et les produits
- | multiplier les rotations, si les capacités de stockage et de financement sont des facteurs limitants
- | renforcer les systèmes d'informations sur les marchés
- | favoriser les échanges multi acteurs entre offre et demande
- | favoriser les achats groupés pour renforcer le pouvoir de négociation
- | formaliser la politique d'approvisionnement
- | favoriser les achats au niveau local dans un premier temps, en veillant à ne pas déstabiliser le marché local

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | solliciter la participation des services techniques à l'évaluation des besoins
- | appuyer l'accès au foncier pour installer les infrastructures de stockage

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | accompagner les négociations contractuelles



Quel que soit le mode de commercialisation retenu, la détermination du prix est essentielle.

### Thème n°3 : Pratiques de commercialisation des banques de céréales

La viabilité économique des stocks de proximité repose sur la maîtrise de l'ensemble de la chaîne depuis l'approvisionnement jusqu'à la vente aux bénéficiaires, en passant par le stockage et l'entretien des stocks. Pour ce faire, la BC doit impérativement revendre les vivres à un prix supérieur au prix d'achat, en incluant les frais de stockage et de gestion (y compris le coût du crédit), la rémunération du magasinier ou du gérant et éventuellement l'amortissement des investissements (magasin, équipements).

L'enjeu principal est de réconcilier deux objectifs : (i) favoriser l'accessibilité des ménages aux vivres et (ii) assurer l'équilibre économique du stock de proximité.

Les pratiques de commercialisation des BC doivent être envisagées en tenant compte des capacités des ménages à accéder aux vivres : leurs moyens d'existence (les ressources monétaires) et la trésorerie des ménages. Des enquêtes ont montré que même pour les ménages pauvres, le prix au kilo n'est pas toujours le facteur déterminant de l'accessibilité aux vivres. C'est plus souvent la disponibilité d'argent qui est un handicap. Autrement dit, lorsque la BC vend « au sac », beaucoup de ménages rencontrent des difficultés pour réunir la somme nécessaire, et sollicitent d'acheter à crédit. Ce qui pose des problèmes importants de remboursement et met en difficulté la BC. Le crédit n'est pas remboursé à temps alors

que la BC doit précéder à la reconstitution du stock. De nombreuses BC ont fait faillite à cause du crédit non remboursé.

Certains réseaux (cas de Viim Baoré/FNGN) ont contourné cette difficulté en prohibant la vente à crédit et en procédant à la vente au détail, pour faciliter l'accès des membres aux vivres. Cette pratique est plus exigeante pour les gestionnaires du stock de proximité pour deux raisons :

- | il faut ouvrir la BC plus souvent (au moins une fois par semaine), il y a plus de manutention des produits, des enregistrements cinq à dix fois plus nombreux et donc une comptabilité plus lourde. Dans ces cas, l'indemnisation du gérant ou du magasinier est requise et le coût doit être intégré aux prix de vente.
- | alors que la vente au sac transfère sur le ménage le risque que le sac soit d'un poids insuffisant ou contienne des impuretés, la vente au détail fait assumer ce risque (et les pertes potentielles) à la BC. Ceci implique d'être très rigoureux dans les approvisionnements : pesée des sacs, contrôle de la qualité (taux d'impuretés), pour ne pas avoir de surprises à l'ouverture des sacs au moment de la commercialisation.

Pour que la vente au détail soit bien maîtrisée, il convient :

- | de bien déterminer l'unité de mesure utilisée, et de bien calculer le prix de re-

## Expérience de la fédération des associations féminines de Kayes au Mali

Créée en 2004, la fédération regroupe 40 associations, de 9 500 femmes, dans 12 communes de la région de Kayes au Mali (zone déficitaire). Grâce à un appui extérieur, elle dispose d'un magasin d'une capacité de stockage de 600 tonnes et d'un fonds de roulement. Actuellement, la fédération stocke du riz, du maïs, du sorgho, du mil, du fonio, de l'arachide et des farines infantiles. Elle s'approvisionne (avant avril) via des contrats négociés avec des OP en zones excédentaires (généralement lors des bourses agricoles organisées par Amassa / Afrique Verte). Les ventes se font toujours en dessous du prix du marché, à un prix généralement inférieur de 10 FCFA/kg à celui du 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. Le magasin est ouvert 3 fois par semaine. Les ventes se font toujours au comptant, au kilo, au demi sac (50kg) et au sac (100kg). Le stock sert également à approvisionner en matières premières les membres de la fédération engagés dans la transformation agroalimentaire. La fédération est parvenue à réaliser un bénéfice d'environ 12 000 000 FCFA sur 9 rotations. Aujourd'hui, elle manque de fonds de roulement, ce qui conduit à une sous utilisation de l'infrastructure de stockage.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur les pratiques de commercialisation des banques de céréales

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | impliquer les instances (AG / CA / villages) dans la fixation des prix
- | veiller à maintenir les prix en-dessous du prix du marché, tout en assurant une marge permettant de couvrir les frais
- | vendre en petites quantités et éviter la vente à crédit
- | diversifier les produits

vient de l'unité de mesure, en intégrant tous les coûts.

- | de bien maîtriser et contrôler les achats : le poids et les impuretés, et ne pas hésiter à payer un peu plus cher des céréales propres avec lesquelles les pertes seront très réduites. Ceci impose de bien déterminer à quel moment le contrôle des céréales est effectué. S'il s'agit d'un contrat « rendu magasin » incluant le transport, ce contrôle peut être fait à réception. Si le contrat d'achat n'inclut pas le transport, c'est lors du chargement que la BC devra effectuer le contrôle.

Quel que soit le mode de commercialisation retenu, la détermination du prix est essentielle. Les comités de gestion

doivent bien maîtriser le calcul du prix de revient en intégrant l'ensemble des coûts, y compris les taux de pertes. Des outils simplifiés pour établir le prix de revient sont disponibles dans certains réseaux et peuvent être capitalisés.

Certaines BC ont fortement diversifié les produits alimentaires stockés (niébé, etc.). Cette diversification accroît les difficultés de gestion mais peut aussi contribuer à réduire les risques et à mieux répondre à la diversité des besoins alimentaires des ménages. L'échange sur les pratiques doit permettre d'identifier les contraintes et les atouts de ces stratégies, et de proposer des approches adaptées en fonction des capacités de gestion locales.

## Thème n°4 : Concertation avec les interventions d'assistance alimentaire

L'enjeu est de reconnaître l'importance de ces « micro institutions » de gestion de la sécurité alimentaire au niveau local, et de gérer les interventions de façon concertée avec elles.

Les années de crise alimentaire sont particulièrement difficiles à gérer pour les stocks de proximité. Les besoins des populations bénéficiaires sont plus élevés que d'habitude et les prix sur le marché grimpent fortement. C'est aussi dans ces situations que les autorités nationales et leurs partenaires internationaux mettent en place des plans nationaux de réponse à la crise. Ces plans de réponse organisent les différentes interventions d'assistance alimentaire : distributions gratuites de vivres, ventes à prix social ou modéré (en dessous du prix de marché), coupons alimentaires, vivres contre travail, renflouement des stocks de proximité, etc. Les interventions portant sur la distribution de vivres (gratuites ou subventionnées) sont mises en œuvre par les sociétés et offices en charge des stocks nationaux de sécurité ou des stocks d'intervention de l'Etat. Plusieurs autres acteurs humanitaires déploient des interventions sous forme de distributions de vivres (PAM, ONG, etc.).

Généralement les États reconnaissent l'importance des banques de céréales et plusieurs pays sont dotés de stratégies ou de documents cadres centrés sur le renforcement des stocks de proximité. Le Mali a développé les banques céréalières dans chaque commune, sous l'égide des autorités locales.

Pourtant, dans tous les pays sahéliens, les banques céréalières ou les réseaux de stockage de proximité rencontrent des difficultés importantes liées à ces interventions humanitaires. Les impacts des interventions d'urgence sur les prix et sur l'équilibre financier des stocks de proximité sont encore trop peu documentés avec précision. Mais les témoignages des gestionnaires des stocks de proximité permettent d'identifier deux grands problèmes :

- | la « concurrence » exercée par les interventions d'urgence dans les zones d'action (les villages) des stocks de proximité : les distributions gratuites ou subventionnées détournent les ménages de leur BC et cette dernière ne peut aligner ses conditions de vente, sous peine d'entraîner des pertes financières importantes ou de dilapider son fond de roulement. Si elle ne vend pas

son stock, elle s'expose à des pertes importantes de vivres.

- | les dotations aux banques « sans stock » introduit une inégalité de traitement entre les villages qui ont fait des sacrifices pour disposer d'un stock et les villages qui n'ont pas fait ces mêmes efforts.

Les interventions d'urgence sont en principe calibrées en fonction des besoins des populations, évalués par les systèmes d'alerte précoce (SAP). Elles sont définies en fonction des moyens d'existence des ménages, de leurs capacités d'affronter les chocs, et des prix des vivres de base. Il ne s'agit pas de nier les besoins des ménages confrontés à une crise. Mais l'enjeu est de reconnaître l'importance de ces « micro institutions » de gestion de la sécurité alimentaire au niveau local, et de gérer les interventions de façon concertée avec elles et surtout avec leurs organisations faïtières pour éviter les effets négatifs indirects des interventions publiques. Plusieurs pistes pourraient être explorées :

- | mieux prendre en compte les capacités locales dans l'évaluation des besoins : les diagnostics de l'insécurité alimentaire prennent rarement en considération le niveau des stocks locaux disponibles et mobilisables. Le travail de cartographie et le système de suivi des stocks qui vont être développés par l'Araa et Agrhymet/Cilss devraient répondre à ce besoin.

- | dans les zones de forte implantation des BC ou GSA, les dispositifs nationaux pourraient se concerter avec les organisations de stockage de proximité de façon à concevoir des interventions intégrées. En pratique cela veut dire que le stock national pourrait confier à la BC la gestion de son intervention, en lui allouant un volume de vivres qu'elle intégrera dans sa stratégie de commercialisation, voire d'aides gratuites pour certains ménages ciblés. Une telle option devrait aussi permettre d'améliorer le ciblage des appuis en fonction des capacités des ménages.

- | le subventionnement des stocks de proximité lorsque la situation alimentaire dégradée impose de vendre en dessous du prix de revient du stock de proximité.

## Expérience de Mooriben au Niger

Créée en 1993, la fédération Mooriben regroupe 29 unions de 1500 groupements et près de 60 000 membres. Chaque année, 3 700 tonnes sont stockées par les 332 BC de la fédération.

En raison de situations récurrentes de crise alimentaire au Niger, Mooriben est régulièrement confrontée à des tensions entre son propre réseau de banques de céréales et des interventions d'aide alimentaire. Alors que les stocks d'aide humanitaire sont gratuits, orientés sur du court terme, et ciblent les ménages vulnérables, les stocks de proximité de Mooriben sont basés sur une logique d'autopromotion paysanne, avec une vision de long terme, et ouverts à tous. Les interventions d'assistance alimentaire ont ainsi plusieurs conséquences sur les opérations de stockage de Mooriben : concurrence entraînant des ventes à perte des BC, déstabilisation des stratégies et dynamiques paysannes, attentisme des producteurs...

Selon une étude récente menée par Mooriben, 38% des BC pensent que le principal facteur limitant leur succès est la vente à prix modéré. Mais les BC ne veulent pas pour autant supprimer la vente à prix modéré : elles sont 40% à penser que les quantités vendues à prix modéré sont insuffisantes. Tout l'enjeu, selon Mooriben, est dans la coordination des interventions, pour éviter les situations où les interventions humanitaires déstabilisent les opérations des BC.

Mooriben a dès lors pris un certain nombre de mesures pour gérer cette situation de concurrence potentielle :

- | amélioration de la planification des achats et des ventes : achats locaux et ventes avant les interventions de l'État
- | placement des invendus des BC à crédit auprès des membres (sauf dans les zones chroniquement déficitaires où ce type d'opération est jugé trop risqué), pour éviter la perte du stock et la décapitalisation de la BC : les crédits sont remboursables en nature (sous forme de céréales nouvelles) après la récolte.
- | sensibilisation de l'État, du PAM, des ONG pour éviter les effets négatifs de leurs interventions sur les réseaux existants de BC.

Cette démarche a eu plusieurs impacts :

- | diminution des méventes et donc des pertes au niveau des BC
- | augmentation du capital des BC qui pratiquent le crédit de campagne (10% / an)

Les difficultés restent toutefois nombreuses : parvenir à s'approvisionner à un prix compétitif, érosion du capital des BC au fur et à mesure des rotations du stock, vente à crédit dans les zones chroniquement déficitaires, interventions de l'État non coordonnées...

D'une façon plus générale, la stratégie régionale de stockage définie à l'échelle de la Cedeao reconnaît la complémentarité des trois « niveaux de défense » en cas de crise : le stock de proximité, le stock national de sécurité et la Réserve Régionale de

Sécurité Alimentaire (RRSA). Un renforcement des réseaux de stocks de proximité ouvre la voie à des formes de contractualisation entre les stocks nationaux gérés par les États et les stocks de proximité.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail concernant la concertation des BC avec les interventions d'assistance alimentaire

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | séparer les stocks sociaux des BC
- | en cas de retournement des prix, envisager le prêt en nature aux membres à rembourser après la récolte
- | renforcer les négociations et la concertation avec les opérateurs humanitaires

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | reconnaître la légitimité et les compétences des BC et renforcer la concertation
- | améliorer le ciblage des zones d'interventions et des ménages vulnérables
- | favoriser la pratique de distribution de coupons plutôt que la distribution de vivres lorsque les stocks sont suffisants



## Thème n°5 : Pérennité financière des banques de céréales

Les systèmes de stockage de sécurité en zones déficitaires ont connu de grandes difficultés qui ont souvent remis en cause leur existence même. Beaucoup de facteurs expliquent cette fragilité et font l'objet de différents échanges thématiques sur les bonnes pratiques.

Longtemps le débat, notamment au niveau des promoteurs, opposait d'un côté les tenants de la fonction sociale des stocks de proximité qui impliquait de vendre aux ménages en dessous du prix de marché, et de l'autre côté, les tenants de la fonction socio-économique, imposant de réconcilier l'objectif de sécurité alimentaire et l'équilibre économique et financier de la BC. Ce débat n'est plus d'actualité dans la mesure où l'institution de stockage de proximité ne peut remplir sa mission de sécurité alimentaire que si elle est pérenne et donc en équilibre financier.

Cependant, la question reste entière, notamment dans les zones vulnérables où les moyens d'existence des ménages se dégradent et où la sécurité alimentaire reste précaire et constitue une préoccupation majeure.

Les stocks de proximité jouent un rôle stratégique dans la sécurité alimentaire des populations en général (sécurité d'ap-

visionnement/accessibilité physique aux vivres, lutte contre la flambée locale des prix, etc.), et plus encore, en cas de crise alimentaire exceptionnelle. L'entretien et la gestion de ces stocks restent néanmoins coûteux, et les principaux réseaux de stocks de proximité restent dépendants de l'aide extérieure. Cet appui externe se justifie pour trois raisons majeures :

- | la sécurité alimentaire des populations ne peut relever d'une seule approche économique ou financière et son coût ne peut être assumé intégralement par les institutions au niveau villageois ou communautaire. La sécurité alimentaire est un « bien commun » ou un « bien public ». Elle implique la mobilisation de la solidarité à des échelles plus élevées : au niveau national, régional et international.
- | les institutions locales de stockage sont un des leviers stratégiques dans la structuration des organisations paysannes et le développement des services socio-économiques à leurs membres. Le renforcement des stocks locaux participe par conséquent d'une stratégie plus large de renforcement des OP.
- | les coûts du renforcement des institutions locales de stockage de proximité doivent être comparés au « manque à

## Expérience de la coopérative Viim Baoré au Burkina Faso

*La coopérative Viim Baoré a été dotée d'un fonds de roulement (donation de SOS Faim / Fonds belge de sécurité alimentaire) qui permet d'octroyer chaque année des crédits aux greniers de sécurité alimentaire en fonction de leur demande et de leur solvabilité. Les crédits sont octroyés à un taux annuel de 7%, afin de couvrir une partie des coûts de fonctionnement de la coopérative. Le bon taux de remboursement (plus de 95% en moyenne, même s'il y a des retards de paiement) permet de maintenir le capital quasiment intact et a généré en 2014 environ 60 000 000 FCFA d'intérêts, ce qui permet de couvrir 50% des charges de personnel et de fonctionnement de l'encadrement du réseau (unité d'appui, animateurs). Le réseau nécessite toutefois encore un appui extérieur, justifié par sa fonction sociale. La coopérative considère que sa performance peut encore s'améliorer en sensibilisant les animateurs et les présidents d'unions paysannes à l'importance du remboursement, et parallèlement, en renforçant la maîtrise des frais de fonctionnement.*

gagner» de leur absence, notamment pour assurer une réponse rapide et efficace en cas de crise alimentaire.

Dans la mesure où les stocks de proximités sont considérés comme la première ligne de défense mobilisable très rapidement lorsque les populations sont affectées par un choc, l'appui au stockage de proximité s'inscrit dans une stratégie nationale et régionale plus large, portée par les institutions publiques. Par conséquent, l'appui structurel au stockage de proximité fait partie des dimensions qui devraient être mieux intégrées dans les stratégies de financement nationales et régionales de sécurité alimentaire, et dans le financement des stratégies et instruments de prévention et de gestion des crises alimentaires conjoncturelles.

Par ailleurs, la promotion et la consolidation de cette première ligne de défense

des ménages dans les zones en insécurité alimentaire constitue un des piliers du renforcement de la résilience de ces ménages et communautés. Ce pilier devrait par conséquent être pleinement intégré dans les priorités résiliences pays, définies dans le cadre de la mise en œuvre de l'Alliance Agir.

Les appuis structurels pourraient porter sur les principaux aspects suivants :

- | le financement ou le cofinancement des infrastructures de stockage au niveau local et au niveau intermédiaire
- | le cofinancement des interventions des stocks de proximité en année de crise conjoncturelle exceptionnelle
- | le soutien aux services mutualisés d'appui aux stocks de proximité : formation et renforcement des capacités des comités de gestion, système d'information sur les prix, intermédiation financière, etc.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur la pérennité financière des banques de céréales

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | rechercher en permanence un équilibre entre le rôle social des BC et leur viabilité économique
- | solliciter les cotisations des membres
- | limiter le bénévolat aux étapes de démarrage et établir une politique de rémunération à mesure que la BC grandit
- | favoriser une rémunération en pourcentage du bénéfice
- | maîtriser les coûts du système d'appui
- | développer d'autres sources de revenus
- | développer la mise en réseau aux niveaux national et sous régional pour faciliter la négociation avec les décideurs politiques

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | soutenir les BC communautaires existantes plutôt que de créer de nouvelles banques communales
- | soutenir structurellement les réseaux d'opérateurs de BC dont l'impact social est confirmé

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | faciliter le dialogue entre les opérateurs et les décideurs
- | soutenir les démarches des opérateurs

# Thèmes relatifs à la « commercialisation groupée et au warrantage »

## Thème n°1 : Financement des opérations courantes de commercialisation collective

La crédibilité de l'OP et par conséquent sa capacité à négocier des lignes de financement auprès des institutions financières se construit progressivement.

Pour une OP, collecter des céréales auprès des membres de l'organisation, et les stocker pour les commercialiser à une période où les prix sont plus favorables, nécessite de disposer d'instruments financiers adaptés à la gestion des opérations commerciales. Un achat de 1000 tonnes auprès des producteurs requiert une ligne de financement de 80 à 140 millions de FCFA selon le niveau des prix bord champ. Les producteurs membres de l'OP ne peuvent pas attendre que celle-ci ait commercialisé les céréales pour être payés. De plus, pour encourager la production et la commercialisation collective, l'OP est généralement conduite à passer des formes de contrats plus ou moins formels avec ses membres, comprenant la fourniture d'intrants (semences, fertilisants).

La question de la sécurité du financement et du remboursement se joue ainsi à un double niveau :

- | entre l'OP et le membre, qui doit respecter ses engagements de livraison, ce qui garantit le remboursement du crédit en intrants
- | entre l'OP et l'institution de financement.

Les intérêts financiers constituent un des principaux postes de charge liés au stockage. Mal maîtrisé, le financement peut annuler l'essentiel des gains liés à la différence de prix entre la période des récoltes et la période des ventes.

Confrontées au « risque prix », les OP les plus professionnalisées pratiquent un système de paiement qui repose sur le principe de précaution et comprend :

- | une avance aux cultures (forme de crédit intrant), en fonction des engagements de livraison du producteur
- | un deuxième paiement lors de l'enlèvement des céréales, généralement assez



proche du prix de marché, mais avec une marge de précaution en raison des risques de retournement du marché

- | une ristourne, variable, en fonction du prix de vente, après déduction de l'ensemble des charges.

Les instruments financiers mobilisés par les OP sont peu diversifiés et relèvent des principales modalités suivantes :

- | la négociation d'une ligne de financement auprès d'une institution financière (IMF ou banque), fréquemment assortie d'une caution financière fournie par l'OP elle-même (apport bloqué) ou par un tiers (fond de garantie)
- | la mise en place d'un fond de roulement géré directement par l'OP, et approvisionné au départ par un financeur externe (bailleur de fonds, fondation, ONG, etc.)
- | l'autofinancement grâce aux fonds propres constitués par l'organisation. Si généralement le volume des fonds propres est trop réduit pour représenter une capacité d'achat significative, les fonds propres sont en revanche un in-

## Expérience de la Fepab au Burkina

Créée en 1997, la Fédération des professionnels agricoles du Burkina (Fepab) regroupe plus de 6000 groupements avec environ 240 000 membres.

Pour organiser la commercialisation collective des produits de ses membres, la Fepab a mis en place plusieurs modalités de financement :

- | des crédits de campagne (pour les intrants) qui sont remboursés en nature à la récolte, ce qui permet de constituer des stocks pour une commercialisation groupée

- | la constitution d'un fond de garantie grâce aux contributions des membres (au prorata du nombre d'ha de production : 5 000 FCFA/ha pour le sorgho, mil, niébé ; 10 000 FCFA / ha pour le maïs).

Ces trois dernières années, la Fepab a pu mobiliser 800 millions FCFA de crédit et commercialiser un volume moyen de 7 500 tonnes / an.

La Fepab reste confrontée à plusieurs difficultés en matière de financement de ses opérations de commercialisation : la frilosité des institutions de financement, l'absence de produits financiers adaptés à la commercialisation, le coût élevé du crédit (12% d'intérêt auxquels s'ajoutent 18% de TVA), la mise à disposition tardive du crédit, l'absence d'institutions financières dans certaines zones. À l'avenir, elle compte constituer un fond de garantie et développer le warrantage afin d'accroître les possibilités d'accès au crédit.

dicateur de bonne gestion et de solidité financière qui sécurise les institutions financières.

- | le système de warrantage peut aussi être considéré comme une modalité de financement, avec le stock nanti comme caution ou garantie du prêt octroyé par l'institution financière. Dans ce cas le déblocage des stocks est conditionné par le remboursement du crédit.

- | la négociation de contrats d'achats avec les opérateurs publics en charge des stocks nationaux de sécurité et avec le PAM (P4P). Les contrats permettent alors de négocier et sécuriser des lignes de crédit auprès des institutions financières.

Face au risque climatique qui impacte les volumes produits et commercialisables, différentes initiatives sont prises pour développer des systèmes d'assurances indicelles. Dans les zones où ce risque est limité (pluviométrie supérieure à 800 mm/an), le coût de l'assurance est de l'ordre de 5% de la valeur marchande.

La crédibilité de l'OP (capacité de remboursement, absence de défaillances) et par conséquent sa capacité à négocier des lignes de financement auprès des institutions financières se construit progressivement. Cette crédibilité impacte le volume des prêts, le montant des frais de dossier et les taux d'intérêts.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur le financement de la commercialisation collective

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | mettre en place des mécanismes de mobilisation interne de ressources pour constituer des fonds de garantie
- | faciliter l'accès des membres aux fonds de garantie et au warrantage
- | diversifier les partenariats avec les IMF (importance de la faitière pour les négociations avec les IMF)
- | internaliser des compétences spécialisées dans la gestion financière

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | s'investir dans la mise en place de banques agricoles
- | bonifier les taux d'intérêt pour le secteur agricole
- | inciter l'implantation d'IMF dans les zones reculées
- | tenir compte des opérations de crédit dans lesquelles les OP sont engagées, avant toute intervention publique dans une zone
- | inciter les IMF à adapter leur crédit aux besoins des OP (produit adapté mis à disposition au moment opportun)
- | annuler / subventionner les frais de dossiers pour les crédits dans le secteur agricole

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | réaliser des études et diagnostics des systèmes de crédit adaptés aux OP
- | placer des fonds de garantie pour les OP
- | accompagner les OP et les IMF dans le financement des opérations de commercialisation collective



## Thème n°2 : Bonnes pratiques de stockage

La collecte en vue de la commercialisation groupée implique généralement de disposer d'infrastructures de stockage permettant d'assurer la protection et la conservation des grains depuis le champ jusqu'à la commercialisation finale et l'expédition des vivres. Le respect suffisamment scrupuleux d'un ensemble de règles permet de réduire au minimum les pertes de vivres et les pertes économiques et de garantir aux consommateurs des produits de qualité. Les acheteurs institutionnels (sociétés de gestion des stocks publics nationaux, PAM, ONG et à l'avenir la Réserve Régionale de sécurité Alimentaire) sont généralement très exigeants sur la qualité des produits qui leurs sont livrés, car ils sont destinés à des opérations d'assistance alimentaire coûteuses et doivent pouvoir être conservés plusieurs années.

Les bonnes pratiques de stockage visent à réduire les risques de pertes physiques, mais aussi les risques sanitaires. La contamination par les aflatoxines induites par de mauvaises conditions de production ou d'entreposage serait la cause de 26000 morts chaque année en Afrique sub-saharienne.

Plusieurs opérations doivent être bien maîtrisées par les OP pour accroître l'intérêt du stockage, réduire les coûts et mieux valoriser les céréales commercialisées, améliorer les revenus des producteurs et assurer la pérennité de l'organisation économique :

- | Collecter des céréales de qualité et aptes à la conservation (taux d'humidité et taux d'impuretés, absence de parasites)
- | Contrôler les poids après nettoyage/vannage le cas échéant, avec un paiement fondé sur le poids réel des céréales

aptes à la commercialisation. Des taux d'impuretés élevés, parfois supérieurs à 5%, se répercutent immédiatement sur le volume commercialisable par l'OP et donc sur les comptes d'exploitation.

- | Disposer de magasins sains, propres, aérés/ventilés, bien entretenus; surveiller régulièrement l'état des toitures et la sécurité (portes cadénassées).
- | Entreposer des sacs normalisés (poids standard) sur palettes avec identification des lots
- | Mettre en œuvre un protocole de traitement des grains, en particulier lorsque les durées d'entreposage sont de plusieurs mois, et a fortiori si une partie du stock est reportée sur la campagne suivante, pour éviter le développement des insectes. Ce protocole inclut la fréquence des traitements, le choix de produits insecticides inoffensifs et respectant les normes alimentaires, en veillant au respect strict des règles d'utilisation sur le plan sanitaire (dosage et homologation des produits au regard des normes alimentaires).
- | Veiller à l'éradication des rongeurs et autres prédateurs (oiseaux)

Les OP préfèrent généralement disposer de leurs propres magasins. Il leur est aussi possible de louer des magasins, notamment auprès des sociétés nationales en charge de la gestion des stocks de sécurité et qui disposent souvent de capacités de stockage supérieures à leurs besoins, et qu'elles proposent à la location. Il est aussi possible de sous traiter auprès d'elles les opérations d'entretien des stocks.

## Expérience de l'AFDR au Burkina

Créée en 2000, l'Association Formation Développement Ruralité (AFDR) est une fédération de 77 OP, qui regroupe 2700 membres. Elle est active dans la région du Nord et du Centre Nord du Burkina Faso, et pratique la commercialisation groupée (300 à 500 tonnes / an).

L'AFDR a mis en œuvre un projet pilote d'accompagnement de 90 producteurs dans l'utilisation de nouvelles techniques de conservation. Devant les résultats encourageants, ce projet a été reconduit auprès de 1000 producteurs.

Pour réduire les pertes alimentaires et conserver la qualité des produits stockés, l'AFDR a utilisé plusieurs techniques : renforcement de capacités par les pairs en techniques de réduction des pertes alimentaires, mise en place d'aires de stockage, utilisation des sacs «zerofly» imprégnés d'insecticide, conteneurs à sacs, sacs PICS à triple fonds, baril en plastique, silos mécaniques de stockage fabriqués par des artisans locaux, magasins de stockage et matériel de mise à la qualité etc.

Ces actions ont permis d'augmenter la quantité des produits collectés auprès des membres (de 100 à 500 tonnes), et d'accéder à des marchés rémunérateurs grâce à des produits de meilleure qualité. L'association a également attiré de nouveaux membres. La bonne organisation institutionnelle et l'esprit coopératif ont permis l'atteinte de ces résultats.

Afin d'éviter la dégradation des céréales entre le producteur et le magasin central, certaines OP pratiquent le stockage de regroupement dans des magasins plus sommaires, dans l'attente d'un transport par camion de grande capacité vers les centres de stockage.

Une des difficultés principales réside dans la procédure de réception et d'acceptation des céréales :

| à quel moment le sac devient-il propriété de l'OP ? Est-ce au moment de l'achat au niveau du producteur ou est-ce à l'entrée du magasin central ? Est-ce que la céréale devient propriété de l'OP à l'achat mais sous réserve du contrôle qualité et poids à l'entrée du magasin ? Cette formule implique un travail impor-

tant de sensibilisation des producteurs et une traçabilité des sacs, permettant de remonter au producteur fournisseur.

| les OP n'ont pas toujours les outils pour analyser si les grains sont conformes au standard sur le plan de la taille des grains, du taux de brisure, du taux d'humidité, de la présence d'aflatoxines, de moisissures ou d'insectes. La boîte bleue du P4P/PAM<sup>4</sup> est un exemple d'outil fourni pour faire face à ces problèmes.

<sup>4</sup> La «boîte bleue» du PAM 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. Les outils inclus dans la boîte permettent : l'échantillonnage, le classement du maïs, le classement des haricots, la détermination de la teneur en eau, la détermination des aflatoxines.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur les pratiques de stockage

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | former les membres sur la qualité à toutes les étapes
- | s'accorder en interne sur la qualité visée (critères clairs, et mécanismes de contrôle)
- | calculer les coûts associés à la qualité et les intégrer dans les comptes d'exploitation
- | bien entretenir les magasins de stockage collectif
- | investir les techniques de stockage alternatives aux produits chimiques

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | ouvrir davantage les marchés institutionnels aux OP
- | accompagner techniquement les OP dans le stockage de qualité
- | harmoniser les normes et standards de qualité
- | lutter contre l'aflatoxine

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | subventionner les équipements de stockage (mise en place de fonds de garantie)
- | accompagner techniquement les OP dans le stockage de qualité

## Thème n°3 : Pratiques de commercialisation groupée

Dans un marché très volatil, la commercialisation comporte des risques importants.

La maîtrise des opérations de commercialisation est un aspect essentiel de l'activité des organisations de type coopératif. Dans un marché très volatil, la commercialisation comporte des risques importants. La collecte auprès des membres à la récolte, puis le stockage pendant une durée plus ou moins longue, visent à profiter de la hausse habituelle des prix entre la période post récolte et la période de soudure, avant les récoltes suivantes. Mais cette évolution moyenne des prix au cours de la campagne est variable: d'une part, la variation du prix entre la période de récolte et la soudure est plus ou moins élevée, et d'autre part, les prix peuvent baisser plus rapidement que prévu dans la phase pré-récolte. Ceci s'explique par la conjonction de nombreux facteurs: le niveau de l'offre de l'année précédente et les perspectives de la récolte suivante, le comportement des marchés mondiaux avec le transfert de l'instabilité des prix internationaux sur les marchés de la région, les politiques de reconstitution des stocks de sécurité par les États, les stratégies des commerçants, etc. Autant de facteurs difficiles à maîtriser et anticiper pour les OP.

Un des exemples caractéristiques des difficultés est le suivant: l'OP achète aux producteurs et stocke. Les prix évoluent mais faiblement et l'OP attend que la différence entre le prix d'achat et le prix sur le marché soit suffisante pour couvrir ses charges de stockage. Malheureusement, le marché se retourne car la campagne suivante s'annonce comme très bonne, et l'OP ne parvient plus à vendre, ou au moins à le faire à un prix suffisant. Elle engrange des pertes.

Toute la stratégie des OP vise d'une part à sécuriser les débouchés et à profiter des meilleurs prix pour accroître les revenus des producteurs et renforcer la capacité économique de l'OP, et d'autre part, à réduire les risques qui peuvent mettre en danger la pérennité des instruments de l'organisation, et parfois l'organisation elle-même. Trouver des débouchés correspondant aux volumes collectés, anticiper les évolutions de prix, et s'assurer de la fiabilité et de la solvabilité de l'acheteur, sont trois clés essentielles.

Trois grandes catégories de clients travaillent avec les OP:

- | les commerçants du pays ou de la sous région
- | les transformateurs soit de petite dimension (unités de transformation type GIE ou groupements, ou privées), soit les unités industrielles (aliments bétail, brasseries, etc.)
- | les acheteurs institutionnels qui regroupent l'ensemble des acteurs qui achètent des vivres pour réaliser les programmes d'assistance alimentaire: c'est le cas des États à travers les sociétés nationales de gestion des stocks de sécurité, du PAM, de certaines ONG, et prochainement de la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire/Cedeao.

Les OP travaillent avec leurs clients selon quatre grandes modalités:

- | les contrats d'achat, qui peuvent le cas échéant être conclus au moment des emblavements (sociétés nationales de stockage, P4P/PAM, certains transformateurs)
- | les appels d'offres (États et PAM en général)
- | les ventes en gré à gré, notamment avec les commerçants et transformateurs
- | la participation à des bourses céréalières.

Les contrats d'achat intéressent fortement les OP car ils sécurisent les débouchés et sont plus prévisibles. Ils nécessitent une négociation entre l'OP et les producteurs pour sécuriser la collecte et respecter le contrat. Mais ils se heurtent à la difficulté de la fixation anticipée du prix. Il s'agit là d'un problème majeur car les membres de l'OP ont tendance à vendre au plus offrant quitte à ne pas respecter le contrat avec le client, si le prix prévu au contrat s'avère inférieur au prix de marché.

Contrats d'achat et appel d'offres sont deux modalités qui nécessitent une forte professionnalisation de l'OP (capacité technique de préparation des contrats ou des réponses aux appels d'offre, capacité d'anticipation des prix et de négociation, capacité de respecter les normes et les délais de livraison) et un fort esprit coopéra-



tif au sein de l'organisation. Le respect des contrats est un facteur déterminant de la crédibilité des OP et ouvre la voie à une croissance des volumes mobilisés par les acheteurs institutionnels auprès des OP. Mais si ces contrats sont plus sécurisants à court terme et permettent un apprentissage de l'OP à commercialiser des céréales normées, ils ne doivent pas détourner les OP du marché, qui reste à moyen et long terme le principal débouché.

La commercialisation sous forme de vente sur le marché, en gré à gré, nécessite de développer une fonction marketing au sein de l'OP: identification des acheteurs, entretien des relations, participation à des bourses, etc.

## Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur la commercialisation collective

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | adopter des règles internes et procédures pour la commercialisation collective, avec un manuel de procédures
- | fixer les prix d'achat aux membres sur la base de critères clairs et transparents, validés par le conseil d'administration
- | établir une clé de répartition des bénéfices liés à la commercialisation collective entre les producteurs, les coopératives et l'union
- | renforcer l'esprit coopératif des membres
- | établir des contrats avec les membres, avec une catégorisation des membres (basée sur le respect de leurs engagements)
- | diversifier les produits commercialisés et le réseau d'acheteurs
- | formaliser et légaliser les contrats auprès des autorités

### À l'attention des décideurs, institutions publiques et du secteur privé

- | allouer ou accroître les quotas des OP pour l'approvisionnement des stocks de sécurité nationaux et régionaux
- | établir des contrats avec les OP qui soient adaptés au contexte des marchés céréaliers en Afrique de l'Ouest
- | négocier les contrats de façon équilibrée, tout en gardant une marge de flexibilité
- | assurer la transparence des règles du fonctionnement du marché
- | ne pas perturber les flux commerciaux par les interventions publiques
- | convier les OP aux rencontres de planification des opérations d'aide alimentaire
- | inciter le développement des unités de transformation

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | créer et renforcer les unités de transformation artisanales
- | renforcer les capacités des OP, notamment sur la maîtrise de la contractualisation
- | faciliter l'accès au crédit pour la commercialisation collective
- | s'allier aux OP dans les plaidoyers aux États

## Expérience de l'UGCPA au Burkina

Créée en 1993, l'Union des groupements de commercialisation des produits agricoles de la boucle du Mouhoun (UGCPA) regroupe 3 600 membres (dont 1 550 productrices). Engagée dans la collecte et commercialisation collective des excédents céréaliers de ses membres (2 750 tonnes en 2016), elle dispose d'une capacité de stockage de 4 650 tonnes (8 magasins) et réalise un chiffre d'affaire de plus d'un milliard de FCFA par an.

Le succès de l'UGCPA en matière de commercialisation est lié à différentes mesures mises en place par l'OP :

- | la définition et validation en Assemblée Générale de règles et procédures de commercialisation, accompagnées d'un manuel de procédure pour la mise en œuvre de cette réglementation
- | la contractualisation avec les membres, avec une légalisation du contrat auprès des autorités
- | la catégorisation des membres, basée sur le respect de leurs engagements
- | un système de codification des membres pour le suivi de la qualité et la traçabilité
- | la mise en place de centres de paiements de proximité
- | la fixation du prix aux producteurs par le CA (prix à la récolte, prix de cession, ristourne)
- | la réalisation d'infrastructures de stockage (avec la possibilité d'en mettre une partie en location)
- | l'achat de deux lignes de calibrage et nettoyage (avec la possibilité de faire des prestations)
- | un fond de garantie et de sécurité qui permet de négocier une ligne de crédit auprès du Réseau des Caisses populaires.

Ce succès s'est traduit par une forte augmentation du membership de l'UGCPA (375 membres en 1993, 3 600 en 2015). Les actions de commercialisation collective ont également eu un impact sur le niveau des prix dans la région : le prix moyen obtenu par l'UGCPA est supérieur au prix du marché et les commerçants sont généralement obligés d'ajuster leur prix sur celui fixé par l'Union. Les paiements anticipés aux producteurs en début de campagne évitent qu'ils ne bradent leurs céréales. L'UGCPA est devenue un fournisseur crédible du PAM et de la Sonagess (au moins 80% des achats chaque année). Enfin, l'autonomie financière de l'organisation s'est accrue (73% en 2014).

L'UGCPA reste néanmoins confrontée à une mauvaise compréhension du système par certains de ses membres, et surtout au non respect des engagements par certains membres (surtout si l'écart de prix proposés par l'OP et les commerçants est élevé).

Pour accroître son action de commercialisation, l'UGCPA entend renforcer les mécanismes de financement existants afin de sécuriser davantage le système (fonds de garantie, fonds de sécurité...) et renforcer l'éducation coopérative tout en assouplissant les conditions d'adhésion et de participation au système.

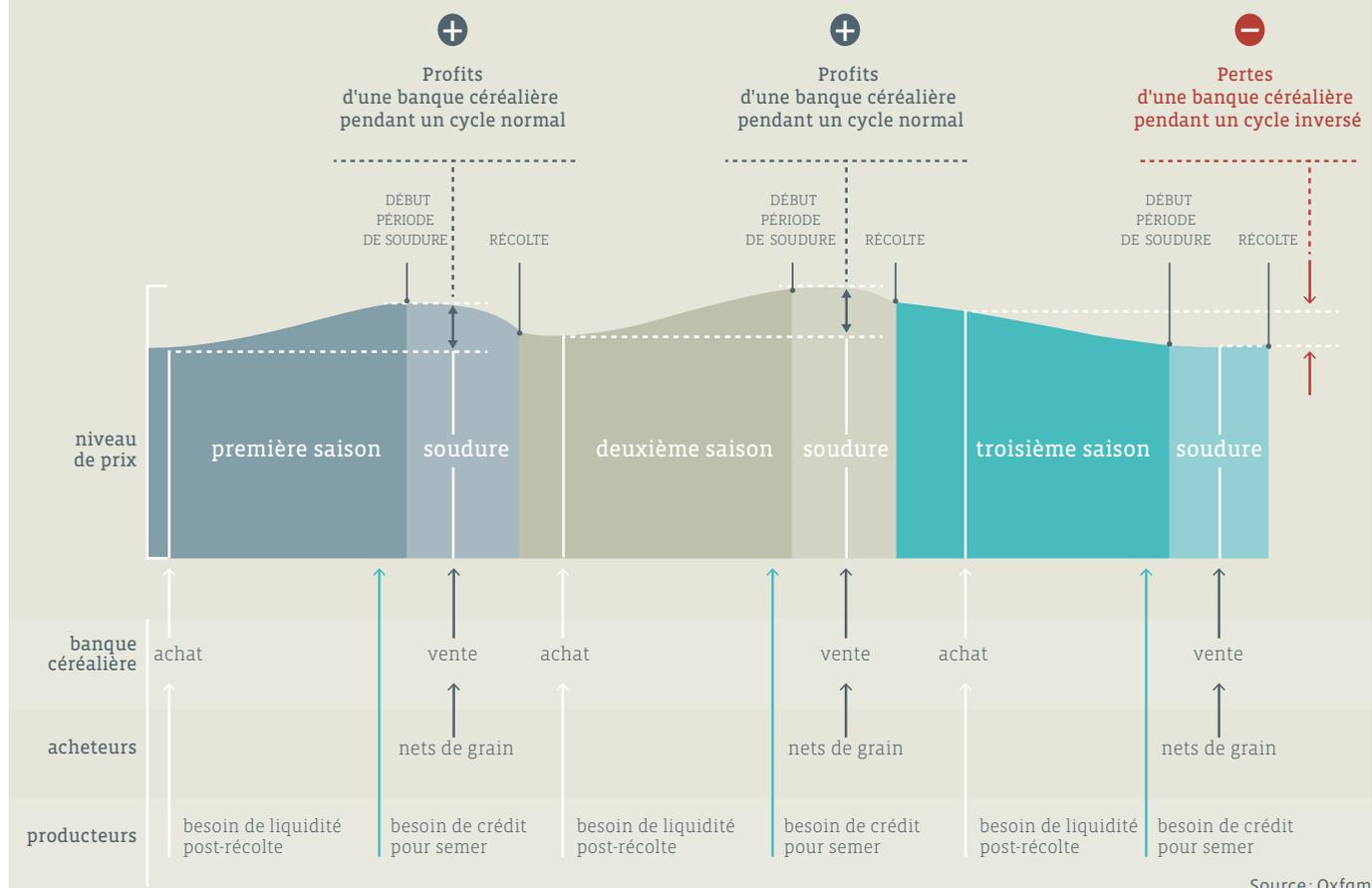


#### **Thème n°4 : Comment se prémunir contre le risque d'inversion du cycle saisonnier des prix ?**

La hausse des prix entre la récolte et la soudure fonde la viabilité économique du stockage. Ce cycle saisonnier des prix n'est pas systématique. En particulier lorsque deux années de très bonne production se succèdent, les hausses des prix sont limitées, et l'amorce de la baisse peut intervenir très précocement, par anticipation des acteurs du marché. Les inversions de prix sont aussi fréquemment imputables aux interventions publiques sur les marchés, à travers les aides alimentaires gratuites et les ventes à prix modéré. En pratique, on observe que l'amorce de la baisse des prix peut intervenir dès le mois de juin. Certaines années, il n'y a pas de hausse sensible, voire des baisses entre les prix post-récolte et les prix à la soudure. Il faut

aussi avoir à l'esprit que plus le stockage se développe avec une mise en marché plus régulière, plus les prix se stabilisent, et l'intérêt du stockage décroît. Pour autant, le bénéfice pour les producteurs ne diminue pas forcément, puisque cette régulation du marché devrait conduire à un prix moyen plus favorable. Il en va de même des politiques qui visent l'accroissement des rendements et des productions. Les pics de prix à la soudure sont fortement reliés aux déficits de production, si ce déficit se réduit, les tensions sur les marchés devraient diminuer. Enfin, la fluidification progressive des échanges intra-régionaux (suppression des barrières formelles et informelles au commerce entre les pays) va aussi se traduire par une plus grande

## Comment l'inversion des cycles des prix affecte les stocks de proximité



stabilisation des prix en connectant plus directement l'offre et la demande.

Pour se prémunir des risques d'inversion des prix, les OP mettent en œuvre plusieurs stratégies :

- la gestion prudente dans la fixation des prix payés aux producteurs à la collecte : plus les prix de collecte sont élevés (et supérieurs aux prix du marché) plus l'OP prend des risques : elle devra tenter de vendre suffisamment cher, avec le danger de trop retarder la commercialisation, en entrant dans la période d'incertitude sur la dynamique d'évolution des prix (de juin à août dans le Sahel).
- cette approche prudente dans la fixation des prix impose d'une part de développer une capacité d'analyse et d'anticipation du marché (suivi des prix, offre, demande, assistance alimentaire, comportement des acteurs publics et privés) au niveau des OP ou des faitières (voire
- au niveau des organisations régionales d'OP telles que le Roac), et d'autre part de se doter d'un mécanisme interne et transparent de fixation des prix. Le principe d'un prix de collecte prudent, complété par des ristournes participe de cette approche de précaution.
- la mise en place d'un fond de sécurité ou fond de lissage alimenté par un prélèvement sur chaque kilo vendu (et éventuellement par des contributeurs externes) et mobilisable pour compenser les pertes, lors d'une année difficile. Mais il faut plusieurs années de cotisation pour prendre en charge les conséquences d'un choc<sup>6</sup>.
- l'échelonnement des ventes et la diversification des clients constituent une autre stratégie adaptée pour limiter les risques. L'OP mutualise mieux les risques si elle écoule progressivement, si elle combine

6 La Fepab va tenter de mettre en place un fond de lissage cette année.

## Expérience de l'Aprossa au Burkina

Créée en 2005, Aprossa / Afrique Verte Burkina est une association d'appui aux organisations paysannes et petites unités de transformation notamment dans les filières céréalières.

Une étude réalisée sur 9 campagnes agricoles (2001-2010) montre que : 4 suivent nettement le schéma théorique d'évolution des prix (les prix augmentent entre la période de récolte et la soudure), 4 ne suivent pas le schéma théorique (les prix chutent ou stagnent entre la récolte et la soudure) et 1 est mitigée.

Les principales raisons expliquant la variabilité des prix sont le manque de transparence des marchés agricoles, les interventions publiques et la variabilité «naturelle» des marchés.

Cette variabilité des prix a des conséquences néfastes pour les producteurs et leurs OP : mévente des produits agricoles, découragement des investissements agricoles...

Plusieurs initiatives peuvent limiter les effets négatifs de la variabilité des prix :

- | l'organisation de bourses agricoles
- | la diffusion d'informations commerciales (systèmes d'information sur les marchés)
- | la facilitation des transactions
- | la maîtrise des coûts de production (comptes de résultats...)

des contrats à terme, des réponses à des appels d'offres et des ventes à des commerçants ou transformateurs.

Pour l'heure, il n'existe pas de systèmes d'assurances couvrant le risque prix.

Une concertation au sein des dispositifs nationaux de sécurité alimentaire (incluant les sociétés de gestion des stocks<sup>7</sup>) avec les OP pratiquant la commercialisation groupée (et avec les organisations de stockage de proximité) est indispensable

<sup>7</sup> Généralement ces sociétés et offices de gestion des stocks de sécurité ne fixent pas elles-mêmes les prix de cession des vivres dans le cadre des programmes nationaux d'assistance alimentaire. Elles ne déterminent pas non plus les zones vulnérables ciblées par les aides alimentaires et les ventes à prix modérés. Ce sont les dispositifs interministériels associant les donateurs et les ONG qui ont cette responsabilité, les sociétés et offices

pour améliorer la cohérence des interventions d'assistance alimentaire avec la politique de régulation du marché et de renforcement des organisations de producteurs. Les concertations devraient porter sur les volumes déstockés, les dates, les prix, et les modalités pratiques (ciblage) de façon à peser le moins possible sur les prix de marché, hormis les années où les prix à la consommation pénalisent l'accès à l'alimentation d'une large majorité de ménages.

étant ensuite les opérateurs. Il en va différemment des stocks d'intervention, notamment au Burkina Faso, car cette activité entre dans la « fonction commerciale » de la Sonagess. En revanche au Mali le prix est fixé par le CSA en concertation avec les ministères concernés.

Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur le risque d'inversion des prix

### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

- | mettre en place des systèmes d'information performants
- | faciliter la diffusion d'informations agro-météorologiques aux membres
- | faciliter l'élaboration de comptes d'exploitation pour la fixation des prix de vente
- | appuyer les membres dans la réduction de leurs coûts de production
- | se doter de fonds de lissage

### À l'attention des décideurs et institutions publiques

- | mettre en place des instruments de stabilisation des prix des céréales
- | coordonner les interventions de l'État avec les dispositifs mis en place par les OP
- | ne pas utiliser les mesures étatiques à des fins « politiques »

### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | accompagner les OP dans leur plaidoyer
- | faciliter la mise en place de projets pilote de warrantage avec tierce détention



Le warrantage est potentiellement un système qui peut contribuer à lever l'obstacle de l'accès au financement des exploitations familiales.

## Thème n°5 : Warrantage : coûts fixes et risques de prix

Depuis une vingtaine d'années, la pratique du warrantage s'est développée en Afrique de l'Ouest (Ghana, Niger, Burkina Faso, Mali, Togo, Sénégal, etc.). Le warrantage a été principalement promu pour permettre de sécuriser le crédit au niveau des institutions de micro-finance (IMF). Le warrantage à grande échelle, tel qu'il existe en Afrique de l'Est et Australe, impliquant la tierce détention par des organismes ou des privés stockeurs agréés par les banques et la délivrance de certificats d'entrepôts, n'existe pas encore véritablement en Afrique de l'Ouest. Mais la réflexion est engagée, notamment au sein du Roac et au niveau des institutions publiques (Cedeao).

En Afrique de l'Ouest, le warrantage a relevé de deux dynamiques principales. La première est une forme de prolongement des banques de céréales, notamment dans les zones déficitaires. Elle porte sur différents produits faciles à stocker, sans risques de pertes importantes. Le warrantage permet aux membres de l'OP d'avoir accès au crédit à la récolte en mettant en garantie des produits. Il fait intervenir trois parties: le producteur, l'OP et l'IMF. Le stock est libéré lorsque le crédit est remboursé. Le crédit octroyé est utilisé pour l'achat d'intrants, le financement d'activités génératrices de revenus et plus généralement les besoins de trésorerie des ménages. Le stock warranté, libéré après le remboursement du crédit, peut être vendu ou utilisé pour les besoins de consommation du ménage.

La deuxième dynamique est née dans les zones excédentaires, en particulier au Ghana, pour financer le stockage du maïs par les OP de base, avec comme objectif

de retarder la commercialisation et bénéficier de meilleurs prix. Cette pratique s'est étendue dans la région mais porte encore sur des volumes globaux limités.

Généralement le magasin de stockage est sous double cadenas et son ouverture (sortie du stock) nécessite l'accord conjoint de l'OP et de l'IMF.

Les charges induites par le warrantage portent sur les rubriques suivantes :

- | pour l'OP : entretien du magasin, contrôle qualité, appuis aux producteurs
- | pour l'IMF : contrôle qualité, gestion du crédit et suivi des remboursements
- | pour le producteur : mise aux normes des produits (poids, impuretés, etc.), frais de dossier de prêt, intérêts sur le crédit.

Pour limiter les risques, l'institution financière évalue le montant du crédit sur la base de la valeur du produit mais ne prête que 70 à 80% de cette valeur (taux d'avance), pour se prémunir face aux incertitudes de marché.

Les taux d'intérêt pratiqués par les IMF restent un problème alors que cette dernière prend très peu de risques. La garantie est maximale puisque le crédit est intégralement couvert par la valeur du stock.

Pourtant, l'IMF pratique des taux d'intérêts qui accaparent une bonne partie de la marge générée par la commercialisation retardée à une période plus favorable. Les coûts du crédit sont liés à la proximité du réseau (maillage des caisses locales), au suivi des OP et des producteurs pour maximiser les taux de remboursements et

## Expérience de la Copsa-C au Burkina Faso

*La Coopérative de prestation de services agricoles Copsa-C est une organisation paysanne créée en 2009, constituée de trois Unions départementales de Coopératives de stockage et commercialisation des céréales et cinq Unions de producteurs rizicoles. La Copsa-C est engagée dans le warrantage depuis sa création. En 2014, elle compte 40 magasins, avec une capacité de stockage de 1 420 tonnes.*

*La Copsa-C a commencé son expérience avec le réseau des Caisses Populaires, mais travaille actuellement avec la Coris Bank, qui offre selon elle des conditions plus attrayantes. L'institution financière prête 80% de la valeur estimée du stock au taux de 0.8% par mois. La Copsa-C prélève 100 FCFA par mois et par sac warranté pour couvrir ses frais. Un règlement intérieur a été élaboré et règle l'ensemble des modalités (limite du nombre de sacs par membre au début, encouragement de la participation des femmes...). Le stockage et le déstockage se font en plusieurs étapes. La Copsa-C assure un suivi des prix des produits agricoles sur les marchés locaux. Les sacs stockés sont nominatifs pour éviter la fraude. Le crédit octroyé est utilisé pour réaliser des activités génératrices de revenus.*

*En 2013, la Copsa-C a mis en place le centre Info-formation sur le warrantage. L'objectif du centre d'information et de formation est double: d'une part, fournir de l'information précise aux multiples acteurs (organisations paysannes, acteurs des projets/ONG du développement rural, acteurs des institutions de micro-finance, etc.) et d'autre part, leur apporter des connaissances opérationnelles dans la mise en œuvre concrète du warrantage. Le centre a ainsi formé plus de 1200 producteurs de Guinée, Niger, Mali, Burkina Faso.*

le cas échéant, délivrer du conseil de gestion. Les coûts sont aussi proportionnellement élevés car les quantités en jeu pour chaque producteur restent faibles (atomisation de l'offre).

Le warrantage est potentiellement un système qui peut contribuer à lever l'obstacle de l'accès au financement des exploitations familiales. Mais son développement se heurte (i) aux évolutions inhabituelles

des prix (hausse des prix inférieure au coût du warrantage), (ii) au coût de gestion du système (encadrement, contrôle, etc.). Le renforcement des OP permettant de transférer de l'IMF à l'OP un ensemble de missions d'appui et de contrôle pourrait permettre de réduire les charges. Le développement de l'usage du téléphone mobile pour les transferts d'argent peut aussi constituer une piste permettant de réduire le coût du crédit.

### Recommandations et propositions des participants du groupe de travail sur le warrantage

#### À l'attention des OP et gestionnaires de stocks de proximité

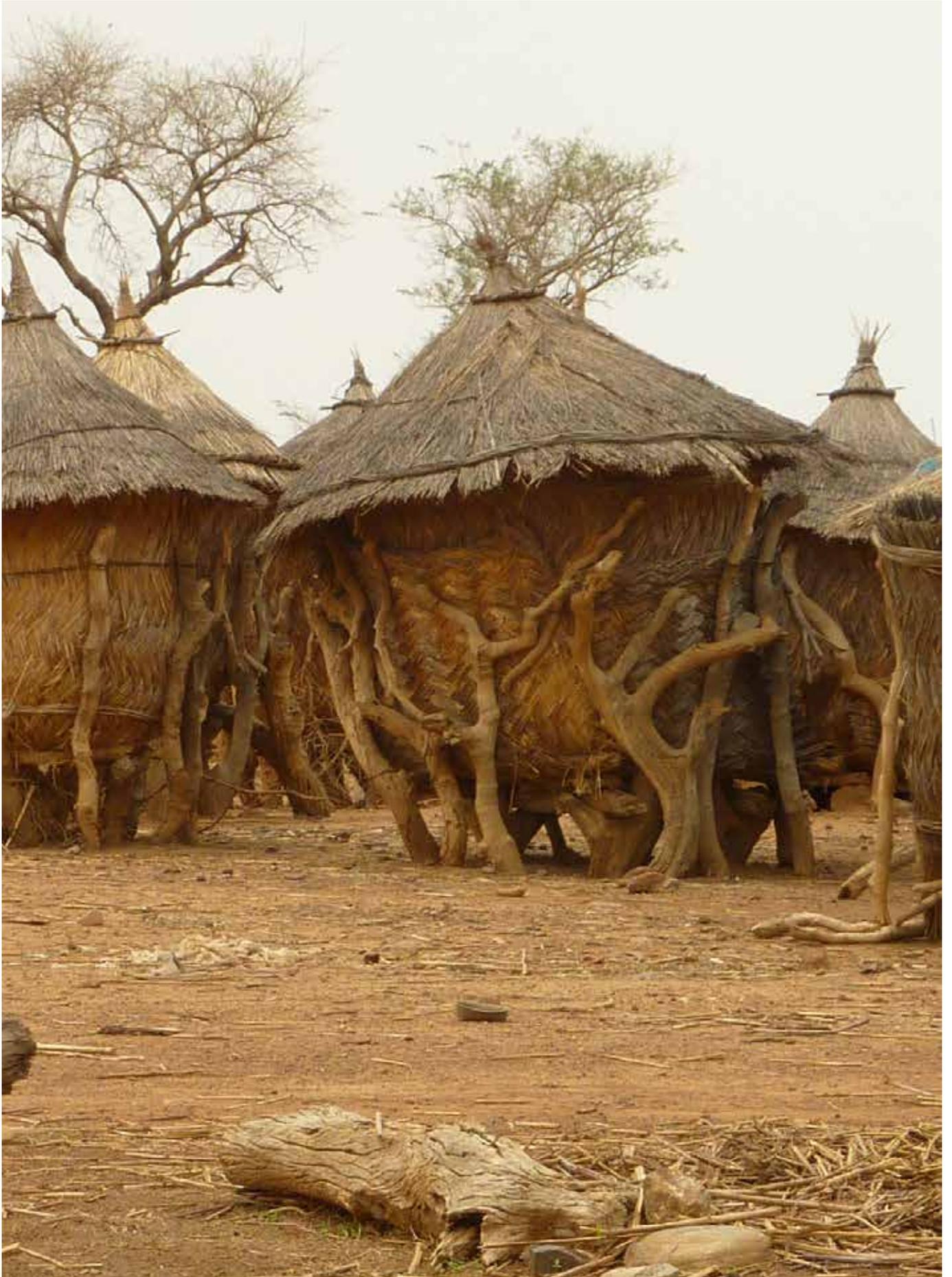
- | adapter le «produit warrantage» aux besoins des membres
- | déterminer des règles permettant un accès équitable des membres au warrantage
- | mettre en place un système flexible, permettant par exemple de stocker et déstocker à plusieurs dates
- | maîtriser les coûts liés au stockage (crédit, magasins de stockage...)
- | associer au warrantage un système d'information de marchés
- | établir un climat de confiance entre l'OP et l'IMF

#### À l'attention des décideurs, institutions publiques et du secteur privé

- | définir des normes pour le warrantage
- | faciliter la construction d'infrastructures de stockage
- | subventionner le warrantage pour les plus vulnérables

#### À l'attention des organisations d'appui au stockage de proximité

- | faciliter l'accès au marché des OP
- | faciliter la mise en relation entre OP, IMF, assurances et SIM



# Synthèse des recommandations de l'atelier

La synthèse des travaux de l'atelier de février 2016 a fait ressortir un ensemble de préoccupations communes, avec des approches parfois différentes selon que les stocks de proximité s'inscrivent dans une démarche d'approvisionnement groupé ou de commercialisation externe groupée.

La capitalisation des expériences et leur confrontation ont permis d'alimenter des diagnostics précis et d'illustrer les marges de progrès possibles tant sur les aspects techniques que dans l'articulation entre les différents acteurs. C'est un outil puissant pour développer le plaidoyer et pour échanger sur les pratiques entre OP.

Il y a un consensus très large entre les parties prenantes sur la pertinence de l'approche collective pour répondre au défi de la sécurité alimentaire dans les zones vulnérables, et pour améliorer la valorisation des produits et les revenus des producteurs dans les zones excédentaires. Il existe un accord général sur le fait que renforcer le pouvoir de marché des OP n'est pas seulement bénéfique pour les membres, mais pour l'ensemble de la communauté. Il existe aussi un consensus large pour considérer que les stocks sont un des leviers essentiels de la sécurité alimentaire et de prévention et gestion des crises, à tous les niveaux, depuis le ménage jusqu'à la région Afrique de l'Ouest dans son ensemble.

Ceci ouvre la voie à une démarche collaborative plus affirmée entre les parties prenantes: OP, institutions publiques (locales, nationales, régionales), institutions financières, commerçants, transformateurs et acteurs des filières, acheteurs



institutionnels, acteurs de l'aide humanitaire, organisations et partenaires d'appui aux OP.

Avec un dosage différent selon les préoccupations, l'atelier a mis en exergue le besoin de progresser dans trois directions:

- | les politiques et réglementations
- | les pratiques au sein des OP
- | le contenu de la «boîte à outil» (les instruments): par exemple les instruments de financement, de couverture du risque, de contrôle de la qualité, d'information, etc.

Sept chantiers de travail en réseau ont été identifiés pour les prochaines années.

La contractualisation est à la base d'une meilleure prévisibilité et sécurité pour l'activité des OP.

## 1 - Comment pérenniser le financement des stocks de proximité?

La question du financement est centrale et les enjeux sont multiples : accroître l'autonomie financière des OP (à travers les cotisations, des marges pour alimenter des fonds propres...); accroître la crédibilité de l'OP et la confiance des institutions financières dans le respect des contrats; développer les capacités de négociation des OP avec les institutions financières (rôle des faïtières d'OP); améliorer les

conditions de crédit (délai de mise en place, cumul de garanties, coût global du crédit); répondre aux différentes catégories de besoins (investissements, financement des opérations courantes); développer des outils pertinents de gestion et de couverture du risque. Il va également s'agir de travailler sur les réglementations du crédit et la micro-finance (règles prudentielles).

## 2 - Comment maîtriser les coûts?

La maîtrise des coûts est un impératif: les OP agissent dans un environnement concurrentiel qui impose une très bonne technicité aux différentes étapes de la chaîne approvisionnement-stockage-commercialisation. Ceci passe par des achats groupés, mais aussi par la maîtrise de chaque opération technique (collecte, transport, contrôle, etc.). Il est également

nécessaire de promouvoir des outils de prévision adaptés: accès à l'information sur les prix et les débouchés, sur le déroulement de la campagne (météo), etc. Les outils de gestion (établissement des comptes d'exploitation, calculs des prix de revient, mode de détermination des prix, etc.) doivent être développés.

## 3 - Comment améliorer la qualité des produits stockés?

Les démarches qualité sont aujourd'hui importantes pour accéder aux marchés institutionnels, et elles vont progressivement s'imposer pour les opérations commerciales privées. Elles doivent intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis le choix des semences jusqu'à l'arri-

vée des produits au consommateur (approche intégrée). Elles imposent un travail important de sensibilisation et la mise en place d'une politique de traçabilité. Les OP doivent entrer dans une stratégie de communication/marketing pour valoriser les produits de qualité.

## 4 - Comment mieux gérer le risque?

Si des initiatives existent sur la gestion du risque climatique, il y a encore des réflexions à mener et des innovations à introduire dans le domaine du risque prix. Ceci nécessite de mieux

comprendre le fonctionnement des marchés céréaliers en Afrique de l'Ouest. Les risques de stockage (incendie, vols, etc.) devraient également être pris en compte.

## 5 - Comment développer la contractualisation?

La contractualisation est à la base d'une meilleure prévisibilité et sécurité pour l'activité des OP. Il y a un grand besoin d'innovation pour développer de nouvelles formes de contractualisation adap-

tées à l'évolution du contexte des marchés céréaliers et des besoins des acteurs.

La contractualisation doit être envisagée à différents niveaux: entre les producteurs ou membres de la BC et l'OP; entre

l'OP et les IF; entre l'OP et les clients (contrats d'achats et appels d'offres); entre les OP et les dispositifs nationaux

de sécurité alimentaire et les structures en charge de la gestion des stocks nationaux et régionaux.

## 6 - Comment renforcer la concertation-coordination-négociation entre les parties prenantes?

Les attentes de l'atelier sont fortes en matière de concertation, coordination et négociations entre les parties prenantes.

Quatre sujets ont été évoqués: les réglementations (normes, financières, etc.), la politique d'investissement dans les infrastructures, la gestion des achats par les structures publiques (achats institutionnels), la gestion des opérations d'assistance alimentaire.

Promouvoir cette approche collaborative impose de développer la mise en réseau des OP pour améliorer leur représentation, et d'approfondir les concertations avec les dispositifs nationaux de prévention et gestion des crises alimentaires et avec les institutions en charge de la gestion des stocks nationaux.

## 7 - Comment promouvoir l'esprit coopératif et la sécurisation juridique des organisations?

La promotion de l'esprit coopératif et la sécurisation juridique des organisations renvoient à différents éléments évoqués durant l'atelier: mise aux normes Ohada, animation interne et vie démocratique, formation des membres, formation des leaders, développement de la veille sur le contexte et les facteurs de changements (cf. systèmes d'information).

Un enjeu pour les OP est de parvenir à trouver le bon équilibre entre rigueur (des règles) et flexibilité (pouvoir s'adapter rapidement aux changements de contexte). Ceci impose une très bonne gouvernance et de travailler sur la cohésion au sein de l'OP.

De façon transversale à ces sept grandes préoccupations, s'est posée la question des fonctions qui pourraient être partiellement ou totalement mutualisées au niveau des faîtières et au niveau d'un réseau régional des stocks de proximité:

- | gestion de l'information
- | outils de formation
- | expertises juridiques et financières
- | fonds mutualisés
- | capitalisation et échanges de bonnes pratiques
- | plaidoyer

L'atelier a clairement montré les progrès et la compétence qui a été accumulée au cours des 20 dernières années par les OP, avec l'appui de leurs différents partenaires. On constate toutefois que les volumes concernés restent limités et progressent lentement. La question du changement d'échelle est clairement posée et interpelle l'ensemble des parties prenantes. Comment gérer cette apparente contradiction, entre d'un côté un développement maîtrisé des organisations de producteurs, qui demande nécessairement du temps, et de l'autre côté, la rapidité des changements du marché, de la demande, des conditions de la sécurité alimentaire, etc.?

Un enjeu pour les OP est de parvenir à trouver le bon équilibre entre rigueur et flexibilité.



# Liste des acronymes

**ADAK** Association pour le développement des agriculteurs de Kaolack

**AECID** Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

**AG** Assemblée Générale

**AGIR** Alliance Globale pour l'Initiative Résilience

**AMASSA** Association Malienne pour la Sécurité et la Souveraineté Alimentaires

**AOPP** Association des Organisations Professionnelles Paysannes

**APROSSA / Afrique Verte** Association pour la Promotion de la Sécurité et de la Souveraineté Alimentaires

**ARAA** Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation

**BC** Banques Céréalières

**BV** Banques villageoises

**CA** Conseil d'Administration

**CEDEAO** Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest

**CHB** Cadre Harmonisé d'analyse de la vulnérabilité

**CICB** Comité Interprofessionnel des Céréales du Burkina Faso

**CILSS** Comité Permanent Inter-états de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel

**CIRB** Comité Interprofessionnel du Riz du Burkina Faso

**COPSA-C** Coopérative de Prestation de Services Agricoles Coobsa

**CPC** Centrale des producteurs de céréales du Togo

**CPF** Confédération Paysanne du Faso

**CRED** Centre de recherche en économie du développement de l'Université de Namur

**ECOWAP/PDDAA** Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine

**FAFKM** Fédération des associations féminines de Kayes au Mali

**FAO** Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

**FBCF** Fédération des banques de céréales de Fallou

**FBSA** Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire

**FNGN** Fédération Nationale des Groupements Naam

**FUCOPRI** Fédération des Unions des Coopératives des Producteurs de riz du Niger

**GSA** Greniers de sécurité alimentaire

**IF** Institution financière

**IMF** Institutions de micro-finance

**MAPTO** Mouvement pour une Alliance Paysanne au Togo

**OHADA** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**ONG** Organisation non-gouvernementale

**ONG CAEB** Conseil et Appui pour l'Éducation à la base

**OP** Organisations de producteurs

**PAM** Programme alimentaire Mondial

**PASSAAO** Projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest

**RESOGEST** Réseau des sociétés ou offices chargés de la gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire au Sahel et en Afrique de l'Ouest

**ROAC** Réseau Ouest-Africain des Céréaliers

**RRSA** Réserve régionale de sécurité alimentaire

**RSP** Réseaux de stocks de proximité

**SA** Sécurité alimentaire

**SAP** Systèmes d'alerte précoce

**SIM** Système d'information de marché

**SNS** Stock national de sécurité

**SP** Stock de proximité

**UAC** Unité d'appui de la coopérative

**UE** Union Européenne

**UEMOA** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**UGCPA** Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles

**UGPM** Union des Groupements Paysans de Meckhé

**UNICEF** Fond des Nations-Unies pour l'Enfance

**URP B/A** Union Régionale des Producteurs du Borgou/Alibori

**URP Z/C** Union Régionale des Producteurs du Zou et des Collines

**USCPMD** Union des Sociétés Coopératives de Producteurs de Maïs du Diédougou

