

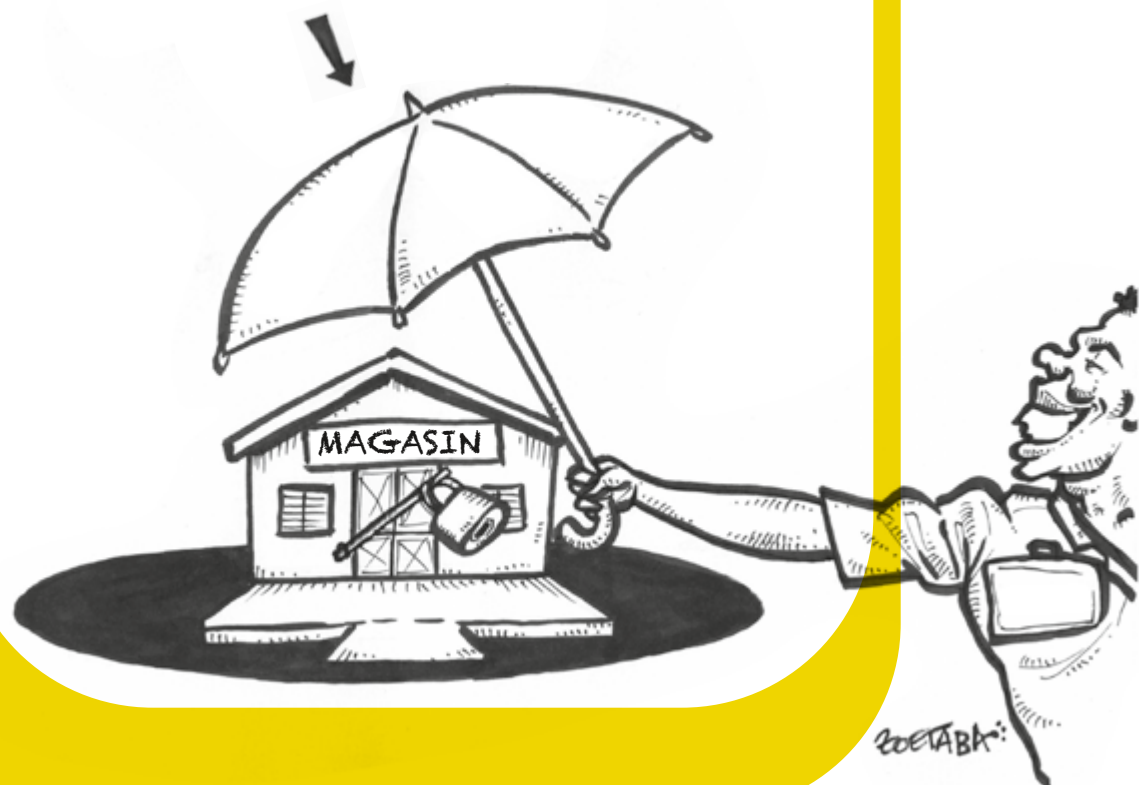


Cursus de formation sur le **stockage de proximité** en Afrique de l'Ouest

LIVRETS DE L'APPRENANT DE NIVEAU REGIONAL

2 La gestion du risque prix par les organisations de producteurs réalisant du stockage de proximité

FLUCTUATIONS
DES PRIX



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

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



Appui financier : Union européenne



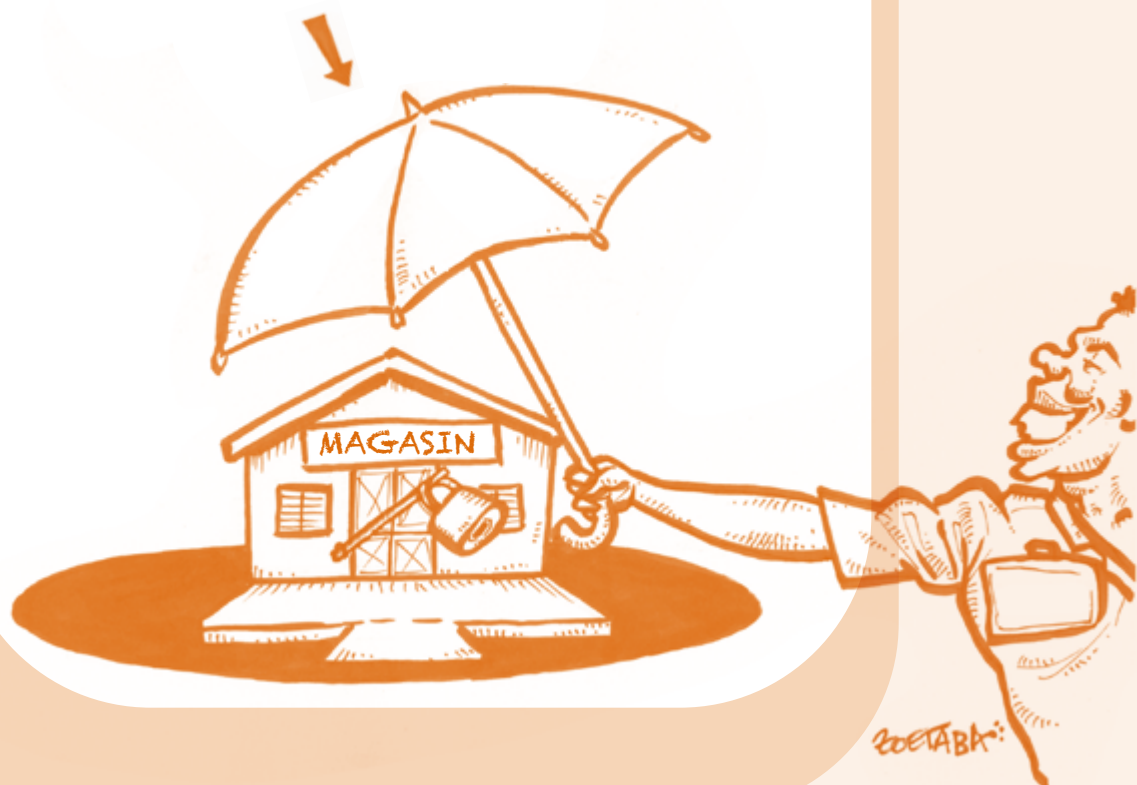
Partenaires de mise en œuvre : AFD, AECID, CILSS



2

La gestion du risque prix par les organisations de producteurs réalisant du stockage de proximité

FLUCTUATIONS
DES PRIX



- **Publication** : ARAA/CEDEAO
- **Directeur de publication** : Ousseini SALIFOU, Directeur Exécutif de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).
- **Rédaction** : La conception de ce livret de l'apprenant a été confiée à un Groupe de rédaction composé de 15 personnes (élus ou techniciens) issues des organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité : Abdoul Aziz Alawaly, Coordonnateur, Tassaght, Mali ; Imelda Agondanou, Chargée de programmes, ROPPA ; Bassiaka Dao, Président, FEPA-B, Burkina Faso ; Boubacar Cisse, CRUS, Burkina Faso ; Amidou Ganamé, Secrétaire exécutif, coopérative Viim Baore, Burkina Faso ; Idi Nouno, Secrétaire exécutif adjoint, AREN, Niger ; Joshua Shekarou Uchissa, Président, JUSSAF, Nigeria ; Lionel Guezodje, Président, COOPDICPA, Bénin ; Mamoutou Kane, Secrétaire exécutif, Faso Jigi, Mali ; Nagnango Yakouba Arzouma, Directeur exécutif, CPC, Togo ; Nashiru Issifu Kadiri, Président, Ghana Grain Council ; Idrissa Saïdou Djibo, Responsable des opérations techniques, Mooriben, Niger ; Aboubakar Sanon, Responsable de l'observatoire des exploitations familiales, APESS ; Soumaïla Sanou, Président, ROAC.
- Pour exercer son mandat, le Groupe de rédaction a été appuyé par un groupement constitué par l'IRAM (Jérôme Coste, Augustin Pallière et Liora Stührenberg), OXFAM (Gabriel Pons Cortès, Manuel Vilches et Abdoulaye Bengali), SOS Faim (Alimata Sawadogo, François van der Cam, Marc Gouem, Marc Mees et Willy Tadjudje), LARES (Faridath Atchabi Aboudou, Edwige Adje, Isbath Mama et Loukmane Amadou), Inter-Réseaux Développement Rural (Eric Bernard et Yvon Saroumi) et Afrique Verte (Philippe Ki, Bassirou Nouhou, Mohamed Haïdara, Gilles Mersadier et Lia Gerbau). Le Groupe de rédaction a aussi bénéficié des conseils d'Inades-Formation (Sena Kwaku Adessou et Francis Ngang). La coordination technique de la rédaction a été effectuée par Malick Lompo, Roger Blein, Gabriel Pons Cortès et Jérôme Coste.
- **Pilotage et orientation** : L'ensemble du processus est piloté par le Comité d'Orientation et d'Organisation sur le Stockage de proximité (C2O/SP) ; cette instance associe les institutions régionales et les représentants des réseaux régionaux d'organisations de producteurs agricoles, éleveurs et pasteurs.
- **Maquette** : www.marmelade.be
- **Illustrations** : Hamidou Zoetaba
- **Copyright** : reproduction autorisée et encouragée sous réserve de la mention de la source et d'en informer l'ARAA.
- **Pour citer ce document** : SALIFOU Ousseini (sous la coordination de). Cours de formation sur le stockage de proximité en Afrique de l'Ouest. Livret n°2 : La gestion du risque prix par les organisations de producteurs réalisant du stockage de proximité. ARAA/CEDEAO, Lomé (Togo), décembre 2020, 24 p.
- **Avertissement** : les opinions et jugements exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les positions de l'Union européenne, de l'AFD, de l'AECID ou de la CEDEAO.
- **ARAA** - 83 Rue des Pâtures, Super Taco. 01 BP 4817. Lomé. Togo. araa@araa.org

Sommaire

- 4 **Présentation générale du livret**
- 5 **À qui s'adresse ce livret ?**
- 5 **Comment utiliser ce livret ?**
- 6 **A – Comprendre le risque prix et ses causes**
- 8 **B – Bonnes pratiques de gestion du risque prix : fixation d'un prix prudent**
- 8 **B.1 Connaître l'ensemble des méthodes de gestion de risque prix**
- 9 **B.2 Fixer un prix d'achat prudent**
- 10 **B.3 Définir les indicateurs**
- 12 **B.4 Calculer le prix d'achat aux producteurs**
- 14 **C – Le fonds de lissage ou fonds de stabilisation**
- 14 **C.1 Introduction au fonds de lissage**
- 16 **C.2 Questions pour comprendre le fonctionnement du fonds de lissage**
- 18 **D – Une alternative aux fonds de lissage : vendre tout au long de l'année**
- 20 **E – D'autres mesures**
- 20 **E.1 Diversification**
- 20 **E.2 Négociation avec la banque**
- 21 **E.3 Contractualisation**
- 21 **F – Que retenir de ce livret ?**
- 22 **G – Pour aller plus loin**
- 23 **H – Liste des sigles**
- 24 **I – Glossaire**

Présentation générale du livret

Ce livre s'inscrit dans un cursus de formation qui vise à renforcer les capacités des organisations de producteurs (OP) gérant des stocks de proximité.

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense : les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

À travers ce cursus de formation, l'objectif poursuivi par l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (AARA) est de permettre aux OP actives dans le stockage de proximité de jouer pleinement leur rôle au sein du dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité sont confrontées à des défis majeurs tels que le changement climatique ou l'instabilité des prix. Ces défis constituent des sources de risque qui peuvent mettre en péril la viabilité de ces organisations. Notamment, ils peuvent entraîner des pertes économiques ou endommager les stocks de proximité. Le risque le plus fréquent et le plus grave est le retournement des prix sur le marché. L'une des questions capitales qui se pose alors est : « Qui va indemniser l'OP (ou ses membres) s'il n'y a pas de mécanisme de compensation des pertes ? ». Ces situations menacent donc la survie de l'OP.

Dans le même temps, de nouvelles opportunités se présentent comme les nouvelles technologies, les assurances ou les réseaux de mutualisation des services. Malheureusement, le personnel de ces OP ne dispose pas de la formation nécessaire pour exploiter au mieux ces opportunités. Pour pouvoir donc profiter de ces opportunités et atteindre ainsi un degré de professionnalisation qui permette de répondre aux défis auxquels ils font face, il est nécessaire de former le personnel des organisations qui travaillent dans le stockage.

Étant donné que peu d'organisations travaillent sur la gestion du risque prix, il existe encore peu de (bonnes) pratiques documentées. Ce livret s'appuie donc essentiellement sur des expériences pilotes pour faciliter cette formation.

À l'issue de l'utilisation de ce livret, les apprenants seront capables de :

- - comprendre les possibles causes du risque prix et comment cela s'exprime dans une représentation graphique ;
- - connaître les différentes options pour gérer le risque prix ;
- - savoir fixer un prix prudent, la mesure la plus simple pour gérer le risque prix ;
- - comprendre le fonctionnement d'un fonds de lissage ;
- - savoir demander à des consultants une étude en vue de la mise en place d'un fonds de lissage ;
- - savoir comment décider quelle partie du stock sera vendue tôt dans la saison et quelle partie va attendre la soudure ;
- - avoir des éléments pour évaluer les possibilités de diversification de la production ;
- - se préparer pour une (re)négociation du crédit avec la banque.

À qui s'adresse ce livret ?

Ce livret s'adresse à la fois aux gestionnaires des OP, aux responsables des finances, aux responsables des ventes et à toute personne en charge de la prise de décision pour les ventes et achats (à quel moment faut-il vendre ou acheter) des denrées alimentaires stockées. Pour participer à cette formation, la maîtrise de l'utilisation de navigateurs d'internet, d'Excel® et des notions basiques de comptabilité est requise.

Comment utiliser ce livret ?

Ce livret peut être utilisé dans le cadre d'une formation de courte durée. Il peut également servir de document d'appui à une OP qui met en œuvre des changements dans sa façon de gérer l'information sur les prix des denrées stockées.

A – Comprendre le risque prix et ses causes

Cette section vous aidera à comprendre ce qui cause le risque prix et un graphique est utilisé pour expliquer son fonctionnement.

Le risque prix est la probabilité, pour une OP active dans le stockage de proximité, d'acheter des grains à la récolte à un prix supérieur au prix de vente pendant la soudure. Quand cela se produit, on parle de retournement du marché. Les pertes causées peuvent alors être très importantes.

La fréquence des retournements du marché est difficile à établir car il s'agit toujours d'une comparaison de prix à des moments différents et pouvant impliquer des marchés différents. Dans les pays du Sahel, on estime couramment que ce risque peut se produire une année sur quatre.

La situation de retournement du marché est illustrée par la figure ci-dessous.

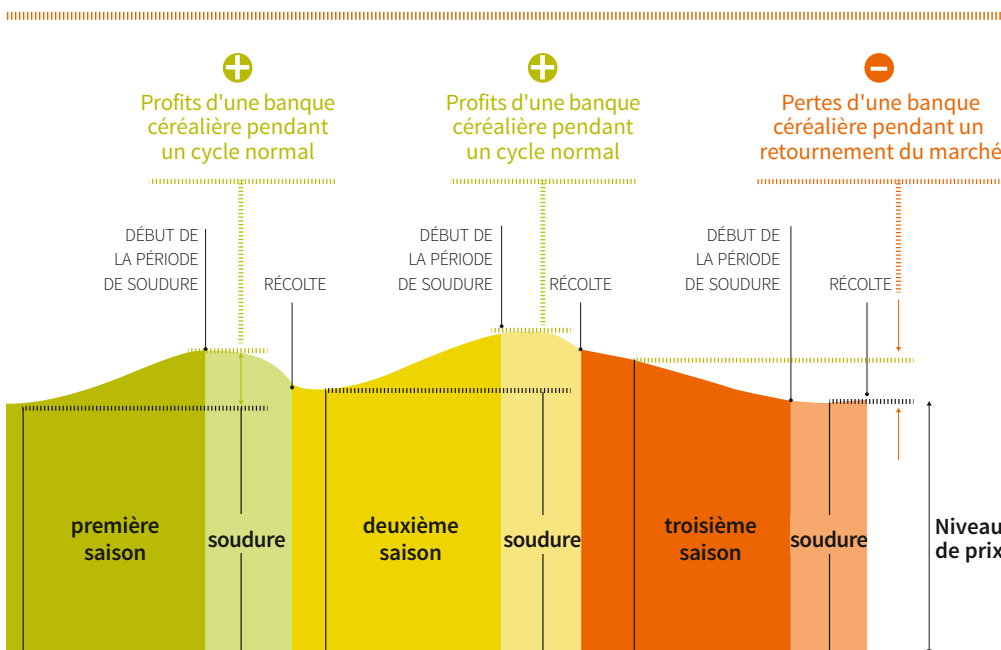


FIGURE 1
Schématisation de la situation de retournement de marché

Source: Oxfam, 2013

COMPÉTENCE 1	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Comprendre les possibles causes du risque prix et comment cela s'exprime dans une représentation graphique	Explication du formateur/trice suivi de discussion de groupe	30 mn

- ⋮ – Pourquoi montre-t-on la première et la deuxième saison en vert et la troisième saison en rouge ?
- ⋮ – Comment explique-t-on les différences de prix entre les périodes 1 et 2 ?

Le retournement du marché peut être dû à diverses causes :

- le fonctionnement atypique des marchés caractérisé soit par des excédents en fin de saison (et donc des prix relativement bas), soit par une baisse des prix sur les marchés internationaux. Ceci peut résulter de situations telles que :
 - la succession de deux bonnes récoltes ;
 - un début de saison avec des prix à la récolte plus hauts que d'habitude du fait de la prévision d'une mauvaise récolte ;
 - l'abondance des stocks de la saison précédente détenus par le secteur privé ;
 - l'intervention publique en matière de sécurité alimentaire. C'est probablement la cause la plus commune d'une inversion du cycle de prix. Afin d'assurer la sécurité alimentaire des populations (en particulier les populations vulnérables ou défavorisées, les pouvoirs publics cherchent à limiter la hausse des prix en période de soudure à travers des ventes à prix modérés ou des distributions gratuites.
- les mesures de politique commerciale (subventions aux importations ou interdictions d'exportations) ont également un impact sur les prix dans chaque pays. Les interdictions à l'exportation des céréales appliquées par certains pays lors de la crise de 2008 ont provoqué des déséquilibres sur les marchés. De telles mesures sont contraires au principe de libre circulation des produits au sein de la CEDEAO. Parfois, les OP se heurtent à des règles d'exportation qui ne s'appliquent pas de la même manière à toutes les structures concernées (voir ci-dessous, encadré n°1).



VOIR LE CHAPITRE 8
DU MÉMENTO

ENCADRÉ N°1 Différenciation des autorisations d'exportation : le cas du Togo en 2012

En 2012, l'Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire du Togo (ANSAT) a livré près de 32 000 tonnes de maïs aux pays déficitaires de la sous-région tels que le Niger, le Burkina Faso, le Mali et le Libéria pour un montant de 6,9 milliards de FCFA à raison de 226,02 FCFA le kg. La même année, l'ANSAT a refusé d'autoriser l'exportation de 3 000 t par la CPC Togo et 1 500 t par l'UROPC Savanes à un prix de 170 FCFA/kg alors que le marché local n'offrait que 160 FCFA/kg et ce, malgré le surplus de 81 495 tonnes de maïs enregistré pour la campagne 2011/2012 et la disponibilité des documents d'exportation. Aujourd'hui, ce problème est réglé avec l'accompagnement de la CPC par l'ANSAT dans la négociation des marchés d'exportation.

POURSUITE DE LA DISCUSSION EN GROUPE :

- Discutez dans le groupe avec quelle fréquence arrive le retournement du marché dans votre pays ou région.
- À votre avis, existe-t-il d'autres causes que celles qui indiquées ci-dessus pour expliquer le retournement du marché ?
- Parmi les causes indiquées, quelles sont à votre avis les plus fréquentes ?
- Est-ce que la connaissance de ces causes, dont vous avez discuté dans le groupe, peut vous aider à prévoir l'arrivée d'un retournement du marché ?
- Quel est le rôle des importations de céréales ? Est-il possible de connaître son ampleur ?

B – Bonnes pratiques de gestion du risque prix : fixation d'un prix prudent

B.1 Connaître l'ensemble des méthodes de gestion de risque prix

Il existe plusieurs mécanismes de gestion du risque prix :

- La fixation d'un prix d'achat prudent est le mécanisme le plus efficace et le minimum que toutes les OP doivent pratiquer.
- Le fonds de lissage est une possibilité théorique dans le secteur céréalier, qui a bien fonctionné pour le coton.
- Les ventes tout au long de l'année représentent une possibilité réelle de diminuer le risque, mais aussi les bénéfices.
- La diversification de la production : le retournement du marché peut affecter surtout les céréales ; si on complète celles-ci avec d'autres produits (niébé, sésame), cela peut sauver les comptes de l'OP.
- Si le retournement du marché arrive, une négociation avec les banques peut améliorer les conditions de remboursement. Si le remboursement doit être étalé sur plusieurs saisons, l'appui gouvernemental peut être nécessaire pour faciliter la négociation.
- La contractualisation est également un moyen pour limiter la vulnérabilité des OP, garantissant normalement un prix supérieur au prix du marché. Elle est abordée dans un livret spécifique consacré aux achats institutionnels.



VOIR LE LIVRET 7

COMPÉTENCE 2	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Connaître les différentes options pour gérer le risque prix	Discussion de groupe	30 mn

- Est-ce que vous identifiez d'autres mécanismes de gestion du risque prix en dehors de la fixation d'un prix prudent, de la création d'un fonds de lissage ou de la vente tout au long de l'année ?
- Dans la dernière section, nous terminerons avec la combinaison de mesures qui s'adapte davantage à votre organisation.

Dans la suite du document, nous allons développer les trois premiers points : fixation d'un prix prudent, création d'un fonds de lissage et vente tout au long de l'année.

B.2 Fixer un prix d'achat prudent

Cette section vous aidera à maîtriser la mesure la plus simple pour gérer le risque prix : la fixation d'un prix prudent.

Avant de se tourner vers des procédures plus complexes comme le fonds de lissage, chaque OP doit veiller à fixer un prix d'achat prudent. En effet, les problèmes de retournement de marché sont plus graves lorsque les OP ont payé un prix d'achat trop élevé lors de leur approvisionnement. La fixation d'un prix d'achat prudent permet d'éviter deux situations défavorables :

- - un prix d'achat trop élevé, qui peut amener l'OP à subir des pertes ;
- - un prix d'achat trop bas qui n'incitera pas les producteurs à vendre à l'OP ; ceux-ci préféreront alors se tourner vers d'autres acheteurs (« ventes parallèles »).

ENCADRÉ N°2 Fixation d'un prix prudent : le cas de l'USCCPA (Burkina Faso)

L'USCCPA, dans sa modalité d'achat (collecte ordinaire), prévoit le paiement en trois tranches : une avance (prix à la récolte), un deuxième versement (prix d'achat) et une ristourne potentielle s'il y a des bénéfices additionnels.

Prix à la récolte

Pour le maïs et le sorgho, le prix à la récolte (l'avance) est fixé en octobre, pour une application à compter du 1^{er} novembre. Ce prix est basé sur :

- > la moyenne des prix de la nouvelle et de la précédente récoltes sur les marchés de collecte, à laquelle on ajoute 5 % si la campagne est jugée bonne aussi bien par les services techniques que par les responsables de l'union. Ceci vise à éviter que le prix à la récolte devienne supérieur au prix sur le marché au moment de fixer le prix d'achat ;
- > les prix moyens payés aux producteurs sur les différents marchés de la région au début de la collecte ;
- > les tendances à venir au cours des prochaines semaines.

Dans la pratique, le membre qui livre des produits à l'OP à compter de novembre reçoit ce prix, diminué des paiements anticipés reçus ainsi que des autres frais (coût de l'intérêt facturé par l'USCCPA, frais de traitement du dossier, cotisation annuelle due par le membre...).

Prix d'achat

Le prix d'achat est généralement fixé dans la première quinzaine du mois de janvier (entre le 3 et le 15 janvier), après une consultation des présidents et des premiers gestionnaires des Sociétés Coopératives Simplifiées (SCOOPS) et une analyse des marchés en termes de perspectives de prix au cours des mois à venir. Ce prix d'achat doit chercher à minimiser les risques d'un déficit de commercialisation.

Bénéfices ou ristournes

À la fin de la campagne de commercialisation, si l'organisation enregistre des résultats positifs, les bénéfices sont partagés entre l'USCCPA, les coopératives membres et les coopérateurs qui ont livré (ceux qui ont choisi le mécanisme collecte ordinaire). Ce partage est de 60 % pour les coopérateurs, 20 % pour la SCOOPS et de 20 % pour l'USCCPA. La part attribuée aux producteurs (coopérateurs) est répartie entre eux au prorata des quantités livrées par chacun.

En cas de force majeure, le conseil d'administration de l'USCCPA se réserve le droit de revoir à la baisse le prix à la récolte ou encore le prix d'achat si la situation des prix sur le marché risque de compromettre l'avenir de l'organisation. Les nouveaux prix entrent en vigueur à partir de la date de la décision.

COMPÉTENCE 3	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir fixer un prix prudent, la mesure la plus simple pour gérer le risque prix	Travail personnel, discussion de groupe et jeu de rôle	120 mn

DISCUTEZ AVEC LE GROUPE :

- ⋮ – Votre organisation a-t-elle une procédure de fixation du prix d'achat ?
- ⋮ – Quelles expériences avez-vous d'avoir fixé un prix trop haut, ou trop bas ?
- ⋮ – Quelles ont été les implications de ces choix sur la fidélité des membres ?

B.3 Définir les indicateurs

LA SITUATION DU MARCHÉ NATIONAL

Production nationale et bilan céréalier

Cherchez les informations sur la production nationale et le bilan céréalier sur le site Internet du SIM de votre pays. Quelle est la perspective de la prochaine saison (bilan céréalier) ?

Pour collecter ces informations, suivez la démarche ci-dessous :

- ⋮ – Allez sur le site « système d'information de 2^{ème} génération sur les marchés » (<https://sim2g.net/plateformes/>).
- ⋮ – Cliquez sur le site de votre pays. Cliquez à la colonne à gauche « Outils et données produits agricoles ». Si pour votre pays, cela ne fonctionne pas, choisissez un autre pays (le plus proche du vôtre ou avec des conditions agro-écologiques semblables).
- ⋮ – Téléchargez la page en Excel®.
- ⋮ – Ouvrez le fichier Excel® et insérez un filtre dans la première ligne. Choisissez le produit qui vous intéresse avec le filtre.

Répondez aux questions suivantes :

- ⋮ – Quelles conclusions pouvez-vous tirer à partir des prix observés ? Les prix sont-ils plus hauts ou plus bas que normale ?
- ⋮ – Les prix courants dans votre département, sont-ils plus hauts ou bas par rapport aux 3 dernières années au même moment ?

LES PRIX PAYÉS DANS VOTRE RÉGION

Cherchez un échantillon des prix payés dans votre région (peu importe si l'information est incomplète ou provient de sources informelles). Calculez le prix moyen dans votre région.

Voilà un exemple avec 4 prix relevés dans une région :
 $(124+120+118+121)/4 = 120,75 \text{ FCFA/Kg} = 120,75 \text{ FCFA/Kg}$

LES PRIX PAYÉS DANS L'ENSEMBLE DE VOTRE PAYS

Cherchez un échantillon des prix payés dans l'ensemble du pays (peu importe si l'information est incomplète ou provient de sources informelles). Calculez le prix moyen.

Voilà un exemple avec 4 prix relevés dans un pays :
 $(154+150+158+161)/4 = 155,75 \text{ FCFA/Kg}$

LA SITUATION DANS LES PAYS VOISINS

Cherchez sur internet des informations sur les perspectives des récoltes et sur les prix dans les pays voisins. Les prix sont-ils très différents par rapport à votre pays ?

Exemple :

Pays voisin 1 : 130

Pays voisin 2 : 115

Moyenne : = 122,5 FCFA/Kg

Avec ces prix relevés dans votre pays et dans les pays voisins, est-ce que vous vous attendez à d'importants flux transfrontaliers de céréales depuis les pays voisins vers votre pays ? Pourquoi ?

PERSPECTIVES D'ACHATS INSTITUTIONNELS

Avez-vous des perspectives de pouvoir vendre votre stock aux acheteurs institutionnels ?

- ⋮ - Si oui, quelles attentes avez-vous sur les prix de vente ?
- ⋮ - Sur cette base, à quel prix l'OP pourrait-elle acheter les céréales à ses membres ?
- ⋮ - Quelle partie du stock serait concernée par ces achats institutionnels et vendue à un prix supérieur (un tiers du stock, par exemple, le reste étant vendu à un prix bas), comment proposez-vous répartir le bénéfice entre tous les membres ?

Avec ces indicateurs, vous êtes préparés pour proposer un prix d'achat prudent à vos membres. Avec l'information que vous avez collectée (même si elle est fictive), quel prix pensez-vous qu'il faut payer à vos membres ?

COMMENT ESTIMER LES FRAIS DE COMMERCIALISATION DE VOTRE ORGANISATION ?

Il s'agit d'arriver à estimer ces frais par kg afin qu'on puisse calculer combien les producteurs seront payés.

Les coûts de commercialisation sont calculés en additionnant les coûts suivants :

- ⋮ - Frais de nettoyage et de traitement des grains ;
- ⋮ - coûts de stockage ;
- ⋮ - frais d'emballage (les acheteurs institutionnels peuvent vouloir des sacs avec un logo imprimé) ;
- ⋮ - coûts d'amortissement des bâtiments et des équipements.

Si votre organisation calcule d'habitude les frais de commercialisation, calculez la moyenne des trois dernières années.

Exemple :

2016/2017 = 40,4F/kg;

2017/2018 = 40,39F/kg

2018/2019 = 43,73f/kg

Moyenne des trois dernières années : 41,5F/kg.

B.4 Calculer le prix d'achat aux producteurs

Une fois les indicateurs ci-dessus définis, il faut calculer le prix d'achat aux producteurs. Il n'y a pas une seule méthode ni des règles strictes. Voyons d'abord un exemple de résumé des indicateurs :

Perspectives de la récolte :	bonnes
Prix par rapport à la saison antérieure	9% plus haut
Prix moyen dans la région	120,75 FCFA/Kg
Prix moyen dans le pays	155,75 FCFA/Kg
Prix moyen dans les pays voisins	122,5 FCFA/Kg
Perspectives d'achats institutionnels	130 FCFA pour un tiers du stock
Frais de commercialisation :	41,5 FCFA/Kg

Voyons maintenant quelques possibilités pour faire le calcul :

UTILISER LE PRIX MOYEN DANS LA RÉGION PLUS UN PETIT POURCENTAGE

Les prix dans une région productrice sont d'habitude plus bas que dans les marchés de consommation parce qu'ils n'incorporent pas les frais de commercialisation (transport, stockage, impôts).

On ajoute un pourcentage pour être plus compétitif que les intermédiaires. Ce pourcentage peut varier selon le versement ou non de futures ristournes. Dans cet exemple, on propose 5% :

Exemple : $120,75 + 5\% = 120,75 + 6 = 126,75$ FCFA/ Kg.

UTILISER LE PRIX MOYEN DANS LE PAYS MOINS LES FRAIS DE COMMERCIALISATION

Exemple : $155,75 - 41,5 = 114,25$ FCFA/Kg

Une possibilité additionnelle est d'utiliser le calcul de prix plancher présenté dans le chapitre C (fonds de lissage), nuancé selon les perspectives du marché analysées par les indicateurs présentés précédemment.

Jeu de rôle : préparer l'AG

Une fois que vous avez une proposition de prix d'achat, il faut la présenter à l'AG pour approbation. L'exposé doit être clair, raisonné et accompagné d'un document avec les données et critères utilisés.

Simulez la présentation, à l'AG de votre OP, des perspectives de marché que vous avez analysées. Les rôles à jouer sont: président, secrétaire, trésorier et membres de l'AG (avec des positions argumentées en faveur et contre les propositions de prix faites).

Exprimez d'une façon structurée les perspectives de prix pour la saison. Proposez un prix d'achat et expliquez pourquoi vous proposez ce prix.

Résumé – Comment fixer un prix d'achat prudent ?	
1 Collectez les indicateurs	<p>Regardez les indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les prix payés dans votre région > Les prix payés dans les pays voisins > Les perspectives d'achats institutionnels
2 Estimez les frais de commercialisation	<p>Estimez les frais de :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nettoyage et contrôle de la qualité > Entretien du magasin et des denrées stockées > Emballage > Amortissement des investissements
3 Calculez le prix d'achat	<p>Prenez en compte les indicateurs Choisissez une méthode de calcul :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Prix moyen + pourcentage > Prix moyen – frais de commercialisation
4 Présentez la proposition de prix d'achat à l'AG	<p>La structure de la présentation peut suivre le plan suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Selon les indicateurs recueillis, les perspectives de commercialisation sont ... > Si l'OP achète au prix de ... au moment de la récolte > Et si les prix au moment de la soudure sont ... > Alors, nous espérons couvrir les coûts de production des membres et générer un gain pour l'OP de ...

C – Le fonds de lissage ou fonds de stabilisation

C.1 Introduction au fonds de lissage

COMPÉTENCE 4 Comprendre le fonctionnement d'un fonds de lissage	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
	Travail personnel	45 mn

Si la fixation d'un prix d'achat prudent ne suffit pas, les stocks de proximité peuvent recourir à un autre mécanisme : le fonds de lissage ou fonds de stabilisation. Le principe consiste à épargner de l'argent pendant les bonnes années afin de pouvoir couvrir les pertes subies durant les années de retournement du marché.

Le fonds de lissage (ou de stabilisation) est destiné à encadrer la volatilité des prix et à garantir un revenu rémunérateur aux producteurs. Il protège l'OP contre la faillite dans le cas où le prix payé au producteur était trop haut par rapport au prix final de commercialisation. En effet, il couvre les pertes que l'OP peut subir une fois qu'elle a déjà payé le producteur à un prix trop élevé du fait du retournement du marché.

Ce mécanisme n'existe actuellement pour les céréales que de manière très simplifiée, comme c'est le cas au sein de l'USCCPA : un très petit montant de 2 FCFA par kg est prélevé sur chaque vente. Cela a permis de constituer un fonds de sécurité qui s'élevait à 22 000 € (soit plus de 14 millions de FCFA) fin 2018.

Mais il est aussi possible d'envisager un prélèvement variable (plutôt que fixe), plus adapté aux mouvements de prix. Un tel exemple existe pour le coton dans plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest (voir encadré n°3). Nous parlons donc d'une application hypothétique au secteur des céréales.

Dans le cas de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB), le fonds de lissage considère un prix plancher, un prix de référence et un prix plafond : ces trois prix constituent le «tunnel de lissage» (voir schéma N°2).

Le prix plancher ne fait pas référence ici à la revendication traditionnelle des OP selon laquelle l'État garantit un prix minimum pour l'achat de grain. Il s'agit plutôt du concept de prix prudent mentionné ci-dessus. C'est chaque coopérative qui le fixe, en choisissant un prix qui ne met pas en péril son équilibre financier.

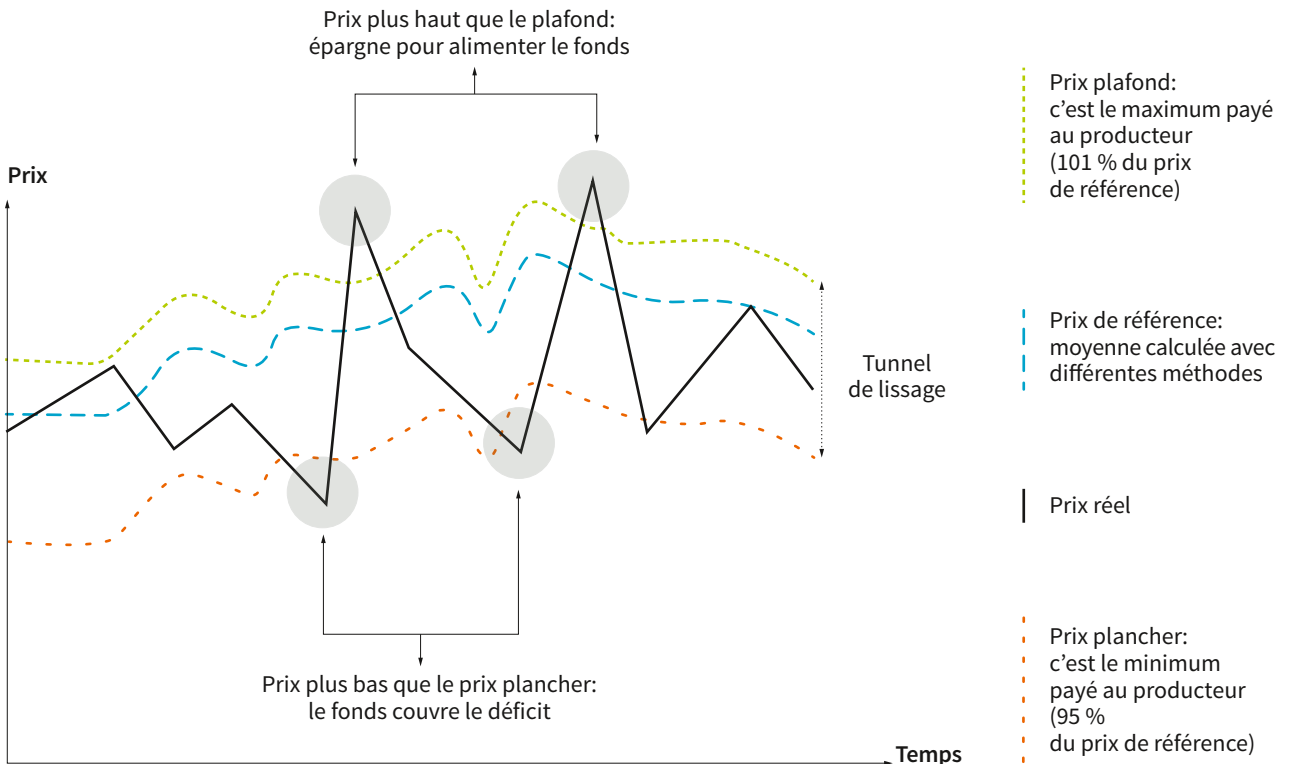
Lorsque l'UNPCB fixe ce prix pour le coton, la coopérative propose d'abord un prix de référence. Celui-ci peut être calculé à partir des trois années passées et de la prévision de la prochaine récolte, mais plusieurs autres méthodes sont possibles. Le prix plancher correspond à 95% de ce prix de référence calculé. Quant au prix plafond, il est établi à 101% du prix de référence.

Une fois que ces différents prix sont connus, trois cas de figure sont possibles lorsque la coopérative vend le coton.

ENCADRÉ N°3
Le fonds de lissage coton de l'UNPCB (Burkina Faso)

Cas de figure	Réactions adoptées
<p>Prix de vente supérieur au prix plancher et inférieur au prix plafond</p> <p>(« dans le tunnel »)</p>	Le fonds de lissage n'intervient pas dans cette zone.
<p>Prix de vente supérieur au prix plafond</p>	Une partie du surplus est destinée à abonder le fonds de lissage, et l'autre partie paye un complément aux membres et à la coopérative.
<p>Prix de vente inférieur au prix plancher</p> <p>(moins de 95 % du prix de référence)</p>	Le fonds de lissage utilise les épargnes antérieures pour couvrir le déficit. Il faut se rappeler que la coopérative a un déficit parce qu'elle a déjà payé les producteurs au prix plancher (95 % du prix de référence) mais qu'elle a vendu à un prix inférieur.

SCHÉMA N°2
 Fonctionnement
 du système de
 lissage des prix du
 coton
 au Burkina Faso



Source: auteurs, à partir de Bengaly (2018).

C.2 Questions pour comprendre le fonctionnement du fonds de lissage

Que représente le tunnel de prix ?

Un tunnel de prix n'est qu'une norme de calcul pour savoir si l'OP va épargner de l'argent dans le fonds (si le marché a été rémunérateur) au moment de la vente ou, au contraire, si elle va puiser dans le fonds de lissage pour reconstituer son fonds de roulement ou rembourser les crédits (si on a vendu à perte).

En s'appuyant sur l'exercice de la Compétence 1 pour comprendre l'utilisation des axes de coordonnées, faites un exercice guidé par le formateur/trice, en répondant aux questions suivantes :

- ⋮ – Comment faire pour placer un prix réel de vente, observé à un moment donné de l'année, dans le graphique ?
- ⋮ – Qu'est-ce que cela signifie si le prix se trouve à l'intérieur du tunnel ?
- ⋮ – Que faire si le prix est inférieur au tunnel ? Que faire s'il est supérieur ?

Voyons un exemple :

- ⋮ – L'OP paye un prix d'achat au producteur de 120 FCFA/Kg.
- ⋮ – L'OP vend sur le marché à 140 FCFA/Kg dû à un retournement du marché. L'OP a 30 FCFA/Kg de frais de commercialisation. Il y a une perte nette de 10 FCFA/kg.
- ⋮ – L'OP ne peut pas récupérer cette somme parce elle a été déjà payée au producteur. Il n'est pas possible de demander au producteur de rembourser. Le fonds de lissage, s'il a été suffisamment pourvu en avance, peut permettre de combler le déficit enregistré par l'OP.

Comment alimenter le fonds de lissage ?

- ⋮ – L'OP y dépose de l'argent chaque année durant laquelle le prix de vente est supérieur à un prix donné (le prix plafond).
- ⋮ – D'autre part, il faut définir un mécanisme de partage de l'excédent entre le fonds, la fédération, l'union et les membres de l'OP.

Le prix plancher peut-il prendre en compte les coûts de production ?

Un prix plancher qui couvre les coûts de production est une revendication de longue date des OP. Cependant, les prix planchers ne peuvent pas prendre en compte les coûts de production sans mettre en risque les finances de l'OP. En effet, le prix plancher doit refléter la tendance des prix sur le marché, et si ceux-ci sont à la baisse, alors le prix plancher peut être inférieur aux coûts de production. Cela arrive lorsqu'il y a d'importants surplus sur les marchés.

Quelles seraient les conditions à réunir pour gérer un fonds de lissage appliqué aux céréales ?

Trois conditions sont nécessaires pour envisager la mise en place d'un fonds de lissage pour les stocks de proximité en céréales :

- - l'existence d'une comptabilité performante au niveau des unions (pas seulement au niveau des fédérations) et de systèmes d'information fonctionnels (sur les membres et sur le suivi des stocks) au niveau de chaque groupement. La disparité des niveaux de développement parmi les unions d'une même fédération représente souvent un obstacle à la création d'outils mutualisés, dont les fonds de lissage ;
- - la constitution d'un fonds initial pour couvrir les pertes les premières années. Dans le cas du coton au Burkina Faso, les bailleurs et l'État contribuèrent avec 18 millions € (soit près de 12 milliards de FCFA) pour établir le fonds initial. Aujourd'hui, pour les céréales, à l'échelle nationale, la création d'un fonds similaire s'avère peu réaliste ;
- - la mise en place d'un dispositif de ventes centralisé, capable de gérer les données sur les quantités vendues par chaque membre et de redistribuer les bénéfices. Si la faitière ne dispose pas de ces informations, elle ne peut pas gérer le fonds de lissage.

Comment les fédérations peuvent-elles décider du système à instaurer ?

On peut concevoir un système simple, comme celui de l'USCCPA, avec un prélèvement fixe, ou bien plus complexe, comme celui de l'UNPCB. Cela dépend notamment des capacités en comptabilité des unions et groupements.

COMPÉTENCE 5	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir demander une étude en vue de la mise en place d'un fonds de lissage	Jeu de rôle	60 mn

- - Deux participants expliquent à deux consultants quel type de fonds de lissage ils/elles veulent pour leur organisation. Les deux consultants posent les questions sur les conditions préalables que l'OP doit remplir.



D – Une alternative aux fonds de lissage : vendre tout au long de l’année

La vente tout au long de l’année permet de réduire les risques de retournement du marché en vendant les denrées progressivement plutôt qu’en une seule fois lors de la période de soudure.

Une étude réalisée par Oxfam en 2013 a estimé les performances économiques qu’une OP aurait réalisées si elle avait vendu son stock progressivement tout au long de l’année¹. Puis elle a comparé cette estimation avec les résultats des ventes effectivement réalisées par cette OP en début de soudure.

Le résultat montre que la vente progressive génère des marges légèrement inférieures, mais qu’elle présente un niveau de risque plus faible.

Toutes les OP effectuant du stockage de proximité devraient, sans exception, commencer par fixer un prix d’achat prudent et ensuite développer éventuellement une méthode complémentaire de gestion du risque prix. Elles ont alors le choix entre plusieurs méthodes de gestion du risque prix, présentant chacune des avantages et inconvénients.

Méthode de gestion du risque prix			Point de vigilance pour l’OP
Fonds de lissage	Système plus risqué.	Système plus profitable, qui compense les résultats des bonnes et mauvaises années.	Adapté si l’OP opte pour une stratégie spéculative (vente à la soudure), mais système plus difficile à gérer.
Vente tout au long de l’année	Système moins profitable.	Système moins risqué, sans être totalement exempt de danger.	L’OP doit être vigilante sur le niveau de bénéfices distribués afin d’encourager une fidélité de ses membres. En effet, ceux-ci espèrent non seulement que l’OP ait le moins de risque de mévente possible, mais aussi qu’ils obtiennent eux-mêmes un niveau suffisant de profit individuel.

¹ Cette étude repose sur une analyse des prix du mil et du maïs sur 12 marchés situés au Mali et au Niger durant la période 1995-2011.

Quelle que soit la stratégie utilisée, elle implique toujours soit une forme d'épargne (réduction des bénéfices pour constituer des réserves), soit une forme de renoncement aux bénéfices en échange d'un risque moindre. Il est nécessaire que les membres de l'OP comprennent que l'acceptation de ces compromis est nécessaire pour avoir une OP plus résiliente, et que la fidélisation signifie qu'ils doivent non seulement travailler avec l'OP lorsque les prix sont favorables, mais aussi lorsqu'ils ne le sont pas. Dans le cas contraire, la viabilité de l'OP serait mise en péril.

COMPÉTENCE 6	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir comment décider quelle partie du stock sera vendue par l'OP tôt dans la saison et quelle partie attendra la soudure	Discussion de groupe	60 mn

- ⋮ – Comment décideriez-vous dans votre organisation du risque prix que vous voulez prendre ? Supposons que les ventes anticipées réduisent le risque prix et que l'attente de la soudure l'augmente.
- ⋮ – Comment concevriez-vous une campagne de fidélisation pour faire comprendre aux membres qu'une OP forte signifie un partage des profits mais aussi des pertes ou des gains moins importants ?

E – D’autres mesures

E.1 Diversification

COMPÉTENCE 7	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Avoir des éléments pour évaluer les possibilités de diversification de la production dans votre OP	Discussion de groupe	60 mn

La diversification de la production représente une opportunité de réduire potentiellement le risque prix. Si, au niveau mondial, les prix des différents produits de base ont tendance à évoluer ensemble, au niveau local, il est probable qu’il y ait des différences et qu’une baisse des prix affectant les céréales n’affectera pas l’arachide ou le sésame.

La croissance de la population urbaine constitue également une opportunité, car elle se traduit par une diversification des produits consommés et une augmentation de la demande en produits transformés.

Cette possibilité de produire d’autres denrées est en même temps une menace si le marché évolue de telle manière que la demande en céréales diminue et que l’OP ne modifie pas ses plans de production. Nous devons évaluer régulièrement si le secteur céréalier dans lequel nous travaillons continuera à représenter la majorité de la production.

Discussion de groupe

- – Est-ce que, à votre avis, il y a des produits qui présentent moins de risques de prix que les céréales ?
- – Votre OP est-elle très spécialisée dans les céréales ?
- – Existe-t-il des possibilités de cultiver d’autres produits (en termes de conditions agro-climatiques, d’infrastructures d’irrigation, d’accès aux engrais, …) ?
- – Quelles sont les possibilités dont dispose votre OP (en termes d’équipements et d’installations) pour diversifier la production ?
- – Quelles sont les nouvelles opportunités de marché offertes par la diversification ? S’agit-il de produits dont les prix sont plus stables ? Plus rentables ?

E.2 Négociation avec la banque

COMPÉTENCE 8	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Se préparer pour une renégociation du crédit avec la banque	Discussion de groupe	60 mn

Si le retournement du marché a lieu et que l'OP n'a pas vendu son produit à temps, les pertes sont inévitables et l'une des conséquences les plus graves est le non-remboursement des prêts.

Dans ce cas, la négociation avec la banque est la solution la plus probable. La préparation de la négociation augmente les chances de succès pour avoir une bonne combinaison entre le taux d'intérêt et la durée du financement.

La vente des actifs est une option à éviter. En absence de garanties, mobilières ou immobilières, et si la banque n'est pas disposée à négocier, une éventuelle intervention de l'État est alors le dernier recours.

E.3 Contractualisation

Les acheteurs institutionnels offrent souvent de meilleurs prix que le marché. Le recours à la contractualisation peut réduire le risque prix si l'appel d'offres n'est pas lancé trop tard dans la saison. Les indications pour une bonne préparation des OP à l'accès aux marchés institutionnels sont présentées dans le livret n°7.

F – Que retenir de ce livret ?

- - Les OP réalisant du stockage de proximité sont confrontés à plusieurs types de
· risques : le risque prix (notamment le phénomène de « retournement du marché »),
· les aléas climatiques qui conduisent à une diminution des volumes produits par
· les membres, les risques de détérioration ou de vol des denrées stockées et, enfin,
· les risques liés au transport. Pour chacun de ces risques, il est essentiel que les OP
· appliquent les mesures préventives qui sont à leur portée. De manière complé-
· mentaire, elles peuvent souscrire à des assurances lorsque celles-ci sont suppor-
· tables sur le plan financier. Dans certains cas, comme le warrantage, il est obliga-
· toire d'assurer le stock.
- - Le risque prix peut produire les pertes les plus graves pour les OP effectuant du
· stockage de proximité. Il n'y a pas de méthode totalement sûre pour surmonter le
· risque prix. Les OP peuvent essayer de l'atténuer en :
 - → fixant un prix d'achat prudent ;
 - → épargnant de l'argent à la fin des campagnes excédentaires ;
 - → vendant progressivement, depuis la récolte jusqu'à la soudure ;
 - → diversifiant la gamme des denrées produites, stockées et commercialisées ;
 - → contractualisant une partie du stock avec les acheteurs institutionnels ;
 - → en renégociant le crédit avec la banque (dans le cas où les mesures précédentes
· n'ont pas été suffisantes face à l'ampleur du retournement du marché).

G – Pour aller plus loin

Bengaly, A., (2019). *Étude pour la mise en place d'un fonds de stabilisation des prix des céréales au sein des unions de la FEPA-B* (pp. 1–80). Oxfam.

CREDA-UPC-IRTA, (2013). *Gestion du risque prix dans les stocks de proximité*, 1–28.

USCCPA, (2017). *Réglementation sur les services aux coopérateurs de l'Union des Sociétés Coopératives pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun (USCCPA/BMH) au Burkina Faso.*

USCCPA/BMH, (2018). *Document de référence sur la fixation du prix à la récolte aux producteurs.* Campagne de collecte et commercialisation 2018/2019.

H – Liste des sigles

ANSAT	Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire du Togo
ARAA	Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
OP	Organisation de producteurs
RRSA	Réserve régionale de sécurité alimentaire
SCOOPS	Société coopérative simplifiée
UNPCB	Union nationale des sociétés coopératives de producteurs de coton du Burkina Faso
USCCPA/ BM	Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (Burkina Faso)

I – Glossaire

Commercialisation groupée	Mise en marché collective des excédents de céréales ou d'autres produits alimentaires par les membres des OP.
Coopérative	Entreprise centrée sur les personnes, qui est détenue conjointement et contrôlée démocratiquement par ses membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs.
Fond de lissage (ou de stabilisation)	Mécanisme mis en place à l'échelle d'une OP (union ou fédération) consistant à épargner de l'argent pendant les bonnes années afin de pouvoir couvrir les pertes subies durant les années où les prix sont bas au moment de la soudure (années de retournement du marché).
Prix d'achat prudent	Prix payé aux producteurs par l'OP en considérant deux critères : d'une part, limiter le risque de pertes pour l'OP (dans le cas où les prix n'augmenteraient pas beaucoup entre la récolte et la soudure), ce qui conduit à fixer un prix d'achat aux producteurs pas trop élevé ; d'autre part, inciter les producteurs à vendre à l'OP, ce qui nécessite de fixer un prix d'achat pas trop bas.
Prix plancher	Dans un fonds de lissage, le prix plancher correspond à 95 % du prix de référence (celui-ci étant le prix que l'OP considère comme le plus probable selon ses méthodes de calcul). Dans ce livret, le terme «prix plancher» ne fait donc pas référence à la revendication des OP selon laquelle l'État devrait garantir aux producteurs un prix minimum pour les produits qu'ils commercialisent.
Résilience	Capacité d'un individu, d'une organisation ou d'une société à résister à un choc ou à une crise et à continuer de fonctionner de la même manière qu'avant ou à s'adapter.
Retournement du marché (ou des prix)	Situation dans laquelle le prix des céréales durant la période de soudure est plus bas que le prix au moment de la récolte précédente.
Risque prix	Probabilité, pour une OP active dans le stockage de proximité, d'acheter des céréales à la récolte à un prix supérieur au prix auquel elle pourra les vendre pendant la soudure. Le risque prix correspond donc au risque de réalisation d'un «retournement du marché».
Soudure (agricole si rien n'est spécifié)	Période qui sépare la fin de la consommation de la récolte de l'année précédente (épuisement des réserves des greniers) de la récolte suivante.
Tunnel de lissage	Dans un fonds de lissage des prix, le tunnel de lissage consiste en un prix plafond (au-dessus duquel l'OP alimente le fonds) et un prix plancher (au-dessous duquel le fonds de lissage contribue à couvrir les pertes dues à un retournement de marché).

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense: les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

Les stocks de proximité jouent un rôle majeur dans la prévention et la gestion des crises cycliques et conjoncturelles, dans l'approvisionnement du marché et dans la reconstitution des stocks nationaux et régionaux de sécurité alimentaire. Face aux risques et vulnérabilités, les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité sont appelées à jouer plus efficacement leur rôle de première ligne de défense face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Avec l'appui de la CEDEAO, ces organisations et leurs réseaux régionaux ont impulsé, d'une part, la production de référentiels régionaux basés sur la capitalisation des bonnes pratiques et, d'autre part, la conception et le déploiement d'un cursus de formation destinés aux gestionnaires des stocks de proximité. L'objectif de ces deux actions est de contribuer à améliorer les performances des OP actives dans le stockage de proximité afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Les livrets de l'apprenant de niveau régional constituent l'un des outils du cursus de formation. Ils sont destinés à des personnes (élus et techniciens d'OP, experts indépendants...) qui disposent déjà de connaissances de base en matière de stockage de proximité. Ces personnes vont bénéficier de formations, organisées à l'échelle de l'espace CEDEAO, sur un ou plusieurs des thèmes couverts par les livrets. Puis, à leur tour, elles animeront, dans leur pays, des sessions de formation destinées à des responsables (élus ou techniciens) d'OP actives dans le stockage de proximité. Lors de ces sessions de niveau national, les formateurs pourront utiliser les livrets de l'apprenant de niveau régional après adaptation, si nécessaire, aux réalités de leur pays.

L'ensemble des publications de la CEDEAO sur le stockage de proximité sont disponibles sur le site de l'ARAA : www.araa.org