

Research project
on decentralised market
information services
in Lira District, Uganda
(Collective marketing
for small farmers),
P. Robbins, F. Bikande,
S. Ferris, U. Keih,
G. Okoboi,
T. Wandschneider,
International Institute
of Tropical Agriculture
(ITA), 2004,
Ibadan, Nigeria

Projet de recherche sur les services d'information

pour les marchés décentralisés dans le district de Lira en Ouganda :

commercialisation groupée par les petits producteurs

Ce document est un manuel destiné à aider les prestataires de services (PS) qui appuient les communautés de petits producteurs à conseiller au mieux de leurs intérêts les producteurs qui s'engagent à collaborer pour obtenir une meilleure valeur ajoutée à leurs productions et à s'organiser. Il sera surtout utile aux animateurs de base des prestataires.

Il présente les avantages de la commercialisation collective et les différentes stratégies à mettre en place par les communautés ougandaises. Il propose un guide progressif pour y arriver, en commençant par la constitution initiale de groupes puis par des modèles d'organisation de plus en plus complexes.

Des orientations sont donc données pour aider les groupes à définir leurs stratégies en fonction des environnements et circonstances dans lesquels ils travaillent, à se choisir des règlements intérieurs fixant droits et obligations de chacun et à établir de bonnes pratiques de fonctionnement (règles démocratiques de décision, répartition des fonctions, affectation des revenus des ventes, circulation de l'information interne et externe, relations des groupes avec les négociants, fournisseurs de crédit et d'intrants, conseils pour la négociation, etc.).

En Ouganda¹, la majorité des paysans sont des producteurs de subsistance qui consomment ce qu'ils récoltent et commercialisent d'éventuels surplus, en quantité faible.

Le temps n'est plus où des sociétés de commercialisation d'État achetaient à prix fixe « bord champs ». Elles coûtaient cher à la nation, étaient peu performantes, corrompues et elles ont été dissoutes ; c'est à présent une longue chaîne d'intermédiation, coûteuse pour tous (entre petits collecteurs, collecteurs de

district, demi-grossistes et grossistes), qui règle ce commerce.

Les coûts de commercialisation par de petits négociants qui collectent ces surplus dans les exploitations sont élevés et la capacité de négociation des paysans qui vendent de la sorte est nulle.

La seule manière pour ces petits producteurs d'obtenir une plus-value significative est de coopérer et de grouper leur marchandise, selon des standards de qualité homogène.

Le rôle des « prestataires de services » est de les aider à comprendre l'intérêt à se regrouper, à constituer des groupes, à en définir les fonctions, à répartir des

¹ 1 US\$ = 2 000 Ug. Shillings - 1 € = 2 600 U. Sh.

responsabilités et à les consolider en tant qu'acteurs commerciaux sur les marchés. C'est une démarche progressive qui ne peut en aucun cas être précipitée.

POURQUOI COMMERCIALISER ENSEMBLE ?

1. Tout d'abord, pour réaliser des économies d'échelle : un commerçant encourra moins de frais s'il achète des quantités importantes suffisantes pour remplir un camion plutôt que de payer des frais de transport pour de petites quantités. Si la marchandise est déjà triée et homogène, il n'aura pas à accomplir ces tâches.

Les paysans doivent donc pouvoir apprécier si le groupage et le tri (en considérant leur coût) leur procureront un prix plus élevé que des ventes individuelles. Si c'est le cas, ils doivent prendre conscience que le groupage commence dès la production : il est évidemment préférable que chacun plante la même variété en même temps pour une production plus homogène en qualité. Ils doivent veiller à présenter des produits avec le taux d'humidité le plus bas (pour le maïs par exemple) et, pour ce faire, ils doivent stocker collectivement leurs produits dans les meilleures conditions. Cette règle s'applique également en ce qui concerne les dégâts causés par les insectes. Les normes de qualité sont paramétrées pour chaque produit et les membres d'un groupe doivent connaître ces paramètres.

Par exemple, pour Mosu Balikore, président du Nakawesi Adults Learners Group du district de Jinja, le prix « bord champs » pour le maïs en 2003 n'excédait pas 75 euros la tonne (non trié, non traité). Pour un contrat de 100 tonnes livrées au PAM, triées et traitées, le groupe a obtenu 140 euros la tonne. Les frais de nettoyage, tri, magasinage et conditionnement ont été de 5,5 euros la tonne, et ceux de fumigation de 2,5 euros la tonne et celui de collecte en un point unique d'environ 7,5 euros la tonne, soit un gain de plus de 50 %. S'il avait été équipé pour le séchage, il aurait pu obtenir 155 euros la tonne.

2. Le second avantage est celui de coûts de transaction inférieurs. L'accès à des grossistes de plus haut niveau permet une meilleure capacité de négociation. Des groupes qui gèrent leur propre capacité de stockage et sont à même de louer un moyen de transport auront davantage de capacité de raccourcir à leur avantage la chaîne d'intermédiation.

3. Une fois organisé, un groupe pourra travailler le contrôle de qualité.

La qualité exigée peut être libellée ainsi : **pour du maïs**, < 14,5 % humidité ; < 5 % de grains irréguliers, décolorés ; < 3 % de grains abîmés par des insectes ; < 2 % de grains brisés ; < 4 % de grains de couleur différente ; < 0,5 % de matières étrangères.

Cela nécessite un haut degré de coordination mais le jeu en vaut la chandelle : achats groupés de semences de qualité et d'intrants (à meilleur prix), vulgarisation technique ouverte à tous les membres (et à d'autres qui souhaiteraient vendre en groupe) permettent une production de qualité et plus homogène, moins coûteuse à trier et nettoyer.

Voici quelques exemples de prix :

- Maïs de qualité médiocre (15/11/03)..... 250 Ush/kg
- Maïs de bonne qualité 260 Ush/kg
- Haricot sec de qualité moyenne..... 450 Ush/kg
- Haricot sec de bonne qualité..... 500 Ush/kg

La décote pour des produits médiocres peut s'accroître très rapidement.

L'obtention de prix convenable peut constituer une puissante incitation à la production et à l'accroissement des surfaces cultivées en vue de sortir de l'agriculture de subsistance pure.

4. Les groupes de commercialisation ont un meilleur accès au crédit pour leurs membres. Du fait qu'ils demandent des sommes plus importantes et peuvent les garantir de manière solidaire et par leur production (warrantage), ils échappent au crédit de détail fourni par les commerçants qui est très cher (proche de l'usure parfois). Il y a en Ouganda de plus en plus d'institutions spécialisées (IMF) et même des banques qui s'intéressent à ce type de clientèle.

5. L'accès à des services et à des équipements collectifs est facilité. Les services de vulgarisation travailleront mieux et seront contrôlés par les bénéficiaires de leurs interventions si le niveau d'organisation d'un groupe est élevé.

Ces groupes pourront rapidement investir une partie des bénéfices acquis par leurs membres dans des équipements de base peu coûteux et indispensables : une bonne balance ne coûte que 15 euros, ce qui permet d'échapper aux balances faussées des petits commerçants ; un téléphone mobile ou une connexion au réseau fixe est indispensable pour contacter des clients et s'informer du marché, et le prix en est faible comparé aux avantages qu'on peut en retirer.

6. Un autre élément à prendre en considération est la constitution d'un groupe de personnes qui se font confiance, qui arrivent à créer une gouvernance démocratique et équilibrée, à construire une cohérence sociale et un climat de confiance afin de croître ensemble, de développer et diversifier ses activités.

La confiance se construit aussi avec les négociants au fur et à mesure qu'un groupe acquiert une réputation de fiabilité sur les plans des quantités promises, de la qualité exigée et de la ponctualité.

Une réputation peut être longue à construire et se perdre en une seule opération mal conduite.

QUELQUES EXEMPLES DE COMMERCIALISATION GROUPÉE

Cette approche permet aux petits producteurs de participer au commerce dans des conditions plus avantageuses et est répandue tant de par le monde en développement que dans les pays à économie sophistiquée. En Bolivie par exemple, 60 % du commerce des poulets de chair et d'œufs se pratique ainsi ; 87 % du pyréthre produit au Kenya ; 40 % du coton brésilien et 100% du coton malien ; au Canada, 8 des 10 plus grandes firmes agroalimentaires sont des coopératives ; en France, les petits producteurs de raisin ne peuvent commercialiser leurs pro-

duits sous une marque de qualité qui leur soit propre que regroupés en associations de viticulteurs produisant un même cépage simultanément qui est traité, embouteillé, promu et vendu en commun.

En Ouganda, plusieurs ONG fournissent des services aux groupes de commercialisation en création ou déjà expérimentés. Ainsi, dans les districts de Kakai et Masaka, l'ONG CEDO (Community Enterprise Development Organisation) assiste des groupes de 20 à 200 membres (le plus grand est lui-même divisé en sous-groupes de 6 membres). Ils sont encouragés à ne commencer ce type de travail qu'avec un seul produit (maïs ou haricot sec), quitte à diversifier plus tard vers le manioc ou la banane. Les prix obtenus dépassent généralement de 22 % les prix « bord champs ». Ils demandent généralement un droit d'entrée de 2 500 Ush par membre et une cotisation annuelle de 4 000 Ush. Les groupements ont tous un compte bancaire et doivent accepter des paiements sur ce compte. Certains choisissent de capitaliser par un champ collectif mais la plupart préfèrent prélever un pourcentage sur les quantités vendues par chaque membre.

CEDO les aide à acheter les semences et les intrants, à contacter des acheteurs, à coordonner la collecte, à stocker correctement, à louer des véhicules, à tenir les comptes et à redistribuer les produits de la vente. Le transfert de ces fonctions aux groupes se fait progressivement.

La MSGCA (Massindi Seed and Grain Growers Association) comprend environ 50 membres actifs. En 2001, elle a commercialisé plus de 1 000 t. Elle fournit des services de vulgarisation à ses membres. Elle dispose de sa propre capacité de stockage. Les frais de transport des fermes au centre de stockage, de chargement/déchargement, de fumigation, de tri, de magasinage, de mise en sac, de taxes locales se montent à 37 Ush/kg dont 3,5 Ush de commission pour MSGCA.

Le transport vers le marché de Tororo est de 40 Ush/kg et vers Kampala de 25 à 30 Ush. Les frais administratifs et provisions pour pertes sont de 5 Ush. Ce montant de 72 Ush (sur Kampala) déduit du prix de vente de 370 Ush le kilogramme se compare avantageusement avec le prix de 230 Ush

payé « bord champs » par les intermédiaires de base.

Les producteurs reçoivent un « bon » de livraison qui est payé en fin de transaction mais qui peut être négocié entre membres.

Cependant, les sources de crédit sont insuffisantes, l'information sur les marchés est éparse et le groupe a besoin d'une meilleure préparation pour contrôler ses comptes et éviter des malversations qui se sont déjà produites.

Le NALG d'Ikango (Nakisenbe Adults Literacy Group), créé en 1993, a 850 membres actifs dont 500 femmes, et a commercialisé 1 800 t de maïs en 2001 et 3 300 t en 2002. Il travaille avec un entrepôt loué. Il a des contrats stables avec le PAM et un négociant important. Il gère des contrats d'achats d'intrants pour ses membres (groupés en 16 coopératives).

Le « Kupshorwa Commercial Farmers Group » de 350 membres a obtenu en 2003 un prêt de 135 000 euros d'une banque pour 300 de ses membres afin de couvrir 30 % de leurs frais de production (intrants).

QUELS TYPES DE SERVICES COLLECTIFS POUR UNE MEILLEURE VALEUR AJOUTÉE ?

Calibrage et tri par qualité

C'est le service de base, qui se fait avec des équipements peu onéreux et accessibles sur le marché.

Les spécifications exigées sont propres à chaque acheteur et sont facilement accessibles : il existe des standards de qualité publiés par un bureau spécialisé du ministère de l'Agriculture.

Des techniques de séchage élémentaires sont connues.

Contrôle de qualité et test

Le plus délicat est celui du contrôle d'humidité.

Les méthodes manuelles (mélanger les grains à du sel, les croquer, ne sont pré-

cises qu'à 5-10 % et valables au-delà de 16 % d'humidité) et celle qui consiste à prendre un échantillon que l'on sèche au four et à le comparer à un échantillon brut est insuffisante. Mais l'équipement électronique classique (SIMAR) est cher (750 euros). En attendant le développement d'un équipement nettement moins coûteux aux Philippines (prévu en 2005), il est possible à plusieurs groupements de s'associer pour en acheter en commun.

Stockage communautaire

Les groupes de commercialisation ougandais ont souvent accès à des capacités de stockage inutilisées de l'ex Marketing Board, soit gratuitement, soit pour une location modeste et certains se les voient même attribuer à titre d'actif permanent.

Le problème pour les groupes est surtout la préparation aux bonnes pratiques de stockage : fumigation, aération, etc.

Transport

La location de camion est recommandée plutôt que l'achat d'un véhicule dont la gestion optimale n'est souvent pas à la portée de ce type de groupes.

Achats d'intrants

Les achats groupés sont évidemment avantageux, mais il faut les prévoir à l'avance, afin que les fournisseurs puissent eux-mêmes se préparer à livrer à des prix compétitifs. Cette capacité de coordination des achats des membres d'un groupe est parfois plus difficile à atteindre que celle de la collecte de produits pour la vente, d'autant qu'elle est liée à la capacité des producteurs à obtenir du crédit.

Faciliter l'accès au crédit des membres par le groupage des demandes d'intrants et la capacité d'offrir une garantie (réelle, de réputation et/ou de solidarité) est une fonction à développer rapidement.

Certains groupes développent rapidement un service de vulgarisation technique interne

... qui peut mettre ses membres en contact avec des services spécialisés grâce à une bonne coordination.

Tous les services liés à la vente

- ▶ Accès à l'information et capacité à l'exploiter.
 - ▶ Capacité de négocier.
 - ▶ Capacité à générer des contrats stables et renouvelables avec des acheteurs privilégiés (négociants, meuniers, collectivités).
- Le gros de l'appui aux groupements de commercialisation portera généralement sur le renforcement de ces capacités. Il commence par la mise en contact avec d'autres acteurs d'une filière agricole par le PS, qui peut travailler comme quasi-intermédiaire entre groupes et acheteurs. Mais ces fonctions doivent être transférées au plus vite.

MANUEL D'APPUI À LA MISE EN PLACE ET À LA CONSOLIDATION DES GROUPES SPÉCIALISÉS DANS LA COMMERCIALISATION DE PRODUITS AGRICOLES

La deuxième partie du document propose des orientations méthodologiques qui vont de la constitution d'un groupe à sa pérennisation.

Quel type de groupe ?

Il faut toujours veiller à promouvoir des groupes relativement homogènes avec des intérêts communs aux membres (fermiers d'un même niveau de production et de propriété d'actifs).

Le fait d'avoir accès à un système associatif de production (irrigation par exemple) peut être favorable. Certains groupes préfèrent une spécialisation par genre (groupes exclusivement féminins ou masculins), par classes d'âge... mais ce n'est pas nécessairement une bonne idée par rapport à des groupes mixtes qui représentent mieux une communauté. Avant de le constituer, il faut que tous les membres d'un futur groupe aient une parfaite compréhension des enjeux. L'objectif de commercialisation doit être clairement défini et différencié de celui de sécurité alimentaire (banque de céréales qui stocke à la récolte et vend aux membres en période de soudure).

Le manuel présente une série de conseils pour l'animation de réunions d'information et de discussions sur les fonctions futures d'un groupe. Une des recommandations est qu'il est inopportun de « forcer » le thème associatif auprès de ceux qui ne sont pas réceptifs.

La taille d'un groupe est importante. Au Mexique, où le travail associatif est traditionnel, des groupes de 1 000 membres ne sont pas rares mais en Ouganda, les groupes « idéaux » comprennent de 10 à 50 membres.

Une fois un groupe constitué, il faut travailler de manière très intensive à sa gouvernance : un bon organigramme de délégation de responsabilités, de bonnes règles électorales et de contrôle doivent être établies avec les membres. Une bonne gouvernance se concrétise par un bon « leadership » et par une transparence (donc contrôle) totale. Il faut veiller au principe qu'une tâche, si elle comporte des responsabilités importantes et exige un temps de travail significatif, doit être compensée : la gratuité des services par des membres peut se concevoir dans l'enthousiasme d'une phase de démarrage, mais elle s'avère contreproductive à terme.

Parallèlement à ce travail de préparation « statutaire », il faut considérer dès le début la fonctionnalité du groupe et bien étudier avec les membres toutes les tâches à mener de manière associative, ainsi que les délégations des responsabilités, à des membres du groupe ou à des personnes extérieures engagées à cet effet.

D'abord : quels types de production, quels volumes, comment « collecter », comment calibrer et contrôler la qualité ?

Puis : comment stocker, transporter, vendre ?

Enfin : redistribuer les revenus des ventes, comment capitaliser le groupe ?

Etc.

Étude de faisabilité

Une fois le groupe constitué, informé et responsabilisé, il faut travailler avec lui à faire son plan d'affaire : déterminer les productions que chacun s'engagera à livrer, démarcher les intrants pour les plans de production individuels, décider des actifs à acquérir immédiatement (sto-

ckage, sacs, balance, etc.), démarcher des sources de crédit et « sonder le marché ».

Il faut ensuite estimer les revenus possibles et les coûts prévus et, au terme de chaque campagne, se préparer à évaluer les résultats et les comparer aux prévisions.

Premières actions

Le temps est alors venu de déléguer effectivement les responsabilités prévues au cours de la phase de préparation (calibrage, contrôle de qualité, surveillance du magasin, tenue des comptes, etc.).

La première campagne doit être soigneusement planifiée et l'intervention du PS, pour qu'elle n'échoue pas, est primordiale.

Il faut que le groupe se prépare à toute éventualité et prépare des parades (l'acheteur ne se présente pas, il ne se tient pas au prix agréé, la marchandise s'est détériorée, etc.) : tout peut arriver, mais si on y est préparé, on est mieux armé pour trouver des solutions. D'autres problèmes peuvent provenir du groupe : un membre peut s'être laissé tenter par un meilleur prix ailleurs ; une dispute peut survenir à cause d'une définition pas assez claire de la redistribution des revenus ; des membres ajoutent des impuretés au produit pour en augmenter le poids en mélangeant volontairement des qualités, ne remboursent pas le prêt, etc.

L'évaluation collective de l'action est d'autant plus nécessaire qu'elle est nouvelle.

Les actions ultérieures

Au fur et à mesure que se développe l'expérience du groupe, le PS doit se retirer de l'intermédiation active et confiner son appui à la formation.

S'il est requis pour faire de l'intermédiation commerciale à long terme (service de courtage par exemple), il est nécessaire qu'il se constitue en institution de services à cet effet, facture ses services et songe à sa propre viabilité financière (combinaison de services facturés et d'appui par projet en un premier temps, puis exclusivement, services facturés).

Le groupe expérimenté envisagera des plans d'investissement (matériel de contrôle, de pesage lourd, de fumigation sophistiquée, de transport éventuelle-

ment, etc.) et fera des plans de financement pour ceux-ci.

Ce n'est qu'à un certain niveau d'expérience (parfois acquis rapidement) qu'un groupe envisagera de diversifier les produits qu'il vend, voire de rechercher des produits nouveaux à recommander à ses membres.

Outils pour la commercialisation associée

Les plus importants sont probablement ceux de l'accès à l'information sur les marchés.

Si c'est possible, et c'est possible dans de nombreuses zones d'Ouganda, il faut que le groupe s'équipe de téléphonie. Cela lui permet d'accéder à de nombreuses sources d'information formalisée. En Ouganda, FOODNET produit des bulletins d'information sur les marchés locaux, régionaux, nationaux et internationaux (prix, normes, quantités demandées, frais et taxes courants, etc.) tenus à jour régulièrement¹.

L'information est diffusée par Internet, e-mail, par radio et SMS et, au niveau des villages, par des voyageurs et par téléphone.

Les PS aident les groupes à interpréter les données ainsi diffusées, ce qui n'est guère aisé au début. Ils les aident également à faire des études de marché sommaires (quels types de produits sont demandés, quelles quantités, quelles qualités, où ? et quand ?) et à rechercher des clients.

► Articulation

L'art de créer des réseaux commerciaux n'est pas à la portée des groupes débutants. Ils doivent avant tout se concentrer sur la qualité et la fiabilité, et acquérir une réputation. Mais le PS est là pour les aider, gratuitement au début et éventuellement sur base de services rémunérés plus tard.

► L'art de la négociation

Les négociants sont évidemment rompus à ces techniques, mais les groupes peuvent les acquérir : se présenter en

position de force, avec d'éventuelles alternatives, connaître à l'avance la fourchette d'une bonne transaction, connaître parfaitement sa marchandise (quantités, qualités, etc.)...

Idéalement, un groupe arrivera à des relations de longue durée avec des contrats renouvelables avec un même acheteur (moulin par exemple).

► L'administration et la comptabilité

Il est indispensable que le PS mette beaucoup d'attention au transfert de la gestion de l'information et notamment de l'information comptable. Dès lors qu'un groupe croît et traite des volumes importants, il est préférable qu'il engage du personnel qualifié à cet effet et se rende au plus vite indépendant de son PS.

Maintenir le mouvement et rester viable

Dès le début, un groupe doit envisager sa croissance et sa diversification.

Il doit avoir prévu des règles d'adhésion pour de nouveaux membres éventuels.

Il doit être prêt à s'associer temporairement ou à titre permanent à d'autres groupes (association ou formation de fédérations).

Il doit pouvoir s'associer temporairement ou de manière permanente avec d'autres acteurs commerciaux privés (pour le transport, la transformation de produits, l'exportation, etc.).

Là encore, le PS peut jouer un rôle important d'appui mais doit être capable de toujours laisser la responsabilité de décision ultime aux groupes qu'il appuie. Sa contribution est essentielle dans l'appui au groupe à se remettre systématiquement et régulièrement en question et à s'auto-évaluer, à mettre en place ses systèmes de résolution de conflits et de crise, et à se projeter dans le futur.

Annexes

En annexe, le document présente des exemples :

- d'information radio et SMS sur les marchés ;
- de normes de qualité édictées par le ministère de l'Agriculture ;
- de réglementations en matière de taxes diverses.

¹ Sur plus de 20 produits, à niveau local et national et 5 à 10 à niveau régional ; informations collectées sur 4 à 5 marchés par district, plus de 10 au niveau du pays et une demi-douzaine sur le plan international.