

Une mutuelle pour les producteurs de café et de cacao au Togo

BIM n° 11 - 02 avril 2002
Betty WAMPFLER

Le BIM d'aujourd'hui reprend une communication présentée par M. Plouffe de l'ONG canadienne SOCODEVI au séminaire de Dakar « Quelle contribution de la microfinance au financement de l'agriculture familiale dans le contexte de la libéralisation ? dans le cadre de l'atelier portant sur « Microfinance et organisations paysannes : quel partage des rôles, quels partenariats ? »

« Une mutuelle pour les producteurs de café et de cacao au Togo »

A. Plouffe, Dakar, Janvier 2002.

SOCODEVI est une ONG sans but lucratif dirigée par des mutuelles et des coopératives Canadiennes. Fondée en 1985, SOCODEVI a développé au cours des 15 dernières années plusieurs expériences en lien avec le thème abordé dans cet atelier. Nous venons en appui aux producteurs de café et cacao de Côte d'Ivoire depuis 1987. Nous y avons appuyé des GVC, des Unions. Les appuis visaient à ce que ces organisations coopératives se professionnalisent et améliorent la quantité et la qualité de leurs services à leurs membres.(intrants, commercialisation) Nous avons aussi appuyé des unions de coopératives de producteurs de coton, de café, de céréales au Pérou et en Bolivie. Nous appuyons toujours des coopératives impliquées dans la production et dans le conditionnement et la commercialisation de produits maraîchers destinées aux marchés nord américains. Nous sommes impliqués dans l'appui à des mutuelles de services financiers où nous nous sommes spécialisés dans la mise sur pied de mutuelles où les femmes sont membres et gestionnaires. Nous avons de tels projets en cours au Togo, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Depuis 1999, nous sommes opérateur d'un projet financé conjointement par l'AFD et l'ACDI qui vient en appui à la mise sur pied d'une mutuelle pour les producteurs de café et de Cacao du Togo.

Le défi du café-cacao au Togo

Ce projet s'inscrit dans un contexte particulier au Togo qui correspond à une transformation ou une disparition des institutions d'encadrement actives dans les filières concernées. Le défi de ces filières va bien au-delà du crédit ou de l'organisation de l'offre de services financiers. On observe une tendance lourde de baisse de production, la productivité est faible et en baisse,

les filières sont désorganisées après avoir été très organisées alors que des sociétés liés à l'Etat jouaient différents rôles. Les plantations de cacao sont vieilles. Il y a plusieurs organisations de producteurs réparties dans la zone mais elles sont généralement peu professionnalisées. L'AFD a un projet en cours (PAOP) qui visent justement à renforcer les OP. C'est lors de la mise en place du PAOP qu'est apparu la nécessité de rechercher une réponse appropriée au besoin de financement des paysans et de leurs OP et pour que le PAOP puisse réussir dans ses objectifs d'accroissement de la production et de consolidation des OP.

L'étude de faisabilité

Une étude de faisabilité a été commandée par l'AFD. Cette étude a impliquée les différents intervenants actifs dans les filières. Cette étude a abordé les éléments suivants :

- > Évolution des filières
- > Diagnostic global de la situation des unions de producteurs
- > Analyse de la demande de services financiers des paysans et de leur famille
- > Analyse des services existants et historique du crédit
- > Choix de critères pour guider dans le choix des options

Principales conclusions

Les principales conclusions auxquelles nous sommes parvenues étaient les suivantes :

- > Les opérateurs sont non viables sans restructuration. Ils sont trop dépendants de trop d'intervenants. Le rapport de force leur est toujours défavorable. Rappelons qu'il y a 17 unions pour un peu plus de 380 GPCC (groupements de producteurs de café et cacao) et près de 16 000 producteurs. Ensemble, ils commercialisent autour de 10 000 tonnes de café et de Cacao par année. Ce volume correspond à celui d'une coopérative en Côte d'Ivoire. Un effort de rentabilisation des activités des 17 unions qui pourrait dans un schéma traditionnel exiger la mise en place d'une structure faîtière est condamné. Il faudrait plutôt envisager des regroupements des Unions et des GPCC.
- > Les GPCC représentent une réalité partiellement fonctionnelle. Il y a des outils de gestion de la collecte, des infrastructures de stockage et des organes de direction.
- > Les dirigeants de ces organisations sont inégalement dynamiques ce qui s'est traduit par des résultats très variables d'une union à l'autre.

Le leadership doit être consolidé

- > Les Unions de GPCC sont gérées par des employés de l'ACDR
- > Les solutions actuelles pour le crédit ont atteint leurs limites
- > Ils faut choisir les meilleurs GPCC si on veut réussir à montrer l'exemple et renforcer les OP
- > Mais s'il fallait résumer toutes ces conclusions où trouver une formule pour la faire comprendre, on dirait que ces filières sont chroniquement Sous-capitalisées. Les producteurs n'ont pas d'argent, les GPCC n'ont pas d'argent et la plupart des Unions sont endettées. Les meilleures Unions de GPCC ont quelques millions de FCFA d'épargne. Même les exportateurs impliqués dans les filières semblent avoir des limites sérieuses pour financer les campagnes de commercialisation.

Demande de services financiers

Pour analyser la demande de services financiers au sein de ces filières, nous avons considéré la demande des paysannes et des paysans membres des GPCC ainsi que leur famille, la demande des GPCC ainsi que celle de leurs Unions. Il y avait des attentes pour des produits variés :

- > Crédit intrant pour la production (semences, engrais, pesticides)
- > Crédit pour achat d'équipement
- > Crédit pour plantation et aménagement
- > Crédit de campagne de commercialisation
- > Crédit personnel (école, santé, autres)
- > Épargne, assurances

Pour chaque produit, nous avons tenté d'estimer la taille de cette demande et les principales caractéristiques de ce que pourraient être des produits de crédit adaptés.

Critères retenus pour retenir une option pour répondre à la demande Dès le départ de l'étude et suite aux premières rencontres avec les nombreux acteurs impliqués dans ces filières, il est apparu évident que nous allions devoir choisir une option parmi plusieurs possibles. Chacune des options qui se profilait avait des avantages théoriques et pratiques ainsi que des inconvénients. Chacune avait des partisans. Nous avons donc décidé de rapidement ébaucher ce à quoi chaque option envisagée pourrait ressembler pour grâce à ces présentations mesurer l'intérêt des paysans par rapport à chaque option. Nous avons aussi élaboré une petite liste de critères pour nous aider à choisir et en avons validé le contenu lors des rencontres avec les Unions et les GPCC. Cinq critères ont été retenus :

- > Le mécanisme de financement doit être structurant (Il doit permettre de résoudre au moins en partie les lacunes en capitalisation des paysans et de leur famille, des GPCC et des Unions)
- > Il doit impliquer les producteurs en les responsabilisant

En autant que faire se peut, il doit offrir des services de proximité et créer un sentiment d'appartenance. Il doit être choisi par les producteurs.

- > Même si au départ le mécanisme ne pourra desservir tous les GPCC, il doit pouvoir croître sans que l'on ait à procéder à des changements de structure
- > Il doit être en mesure d'offrir des services financiers de qualité ayant un impact sur la vie des membres et leur famille
- > Il doit être en adéquation avec la stratégie de développement des filières telle qu'envisagée par les producteurs et les principaux intervenants des filières.

Cinq options ont été envisagées.

- > Appuyer les unions de producteurs pour qu'ils offrent les services financiers
- > Relancer les COOPEC de la région
- > Appuyer la FUCEC et les COOPEC
- > Appuyer la FUCEC pour poursuivre le financement direct
- > Mettre en place une mutuelle spécifique

Les deux dernières sont celles qui ont le plus retenues notre attention et nous avons fait différentes analyses de faisabilité pour chacune. Nous avons conclu que l'option la plus en ligne avec les critères était celle consistant à mettre sur pied une mutuelle spécifique pour les GPCC.

Option retenue : Mutuelle GPCC

Cette mutuelle a cependant certaines caractéristiques particulières.

- > Ses membres sont des groupements de producteurs. Pour commencer, la mutuelle aurait 48 groupements membres. Ces groupements sont issus de 5 des 17 unions actives dans les deux filières.
- > Les unions ayant un GPCC membre peuvent être membre auxiliaire. A ce titre, elles ne peuvent recevoir directement un prêt mais peuvent avoir un compte d'épargne et peuvent être impliquées dans les opérations comme on va le voir.
- > Les producteurs individuels faisant parti des GPCC membres peuvent également être membre auxiliaire et peuvent avoir un compte d'épargne et pourront éventuellement avoir accès à des petits crédits personnels.
- > Au niveau logistique, la mutuelle va avoir des points de services dans deux régions et ce dès le départ.
- > Elle va être dotée des instances de décisions prévues par la loi soit une assemblée générale où seuls les membres ont droit de vote (et non les membres auxiliaires), d'un CA, CC et d'un CS élu

Produits financiers offerts par la mutuelle

La mutuelle va progressivement offrir élargir sa gamme de produits financiers en commençant avec un seul, soit le crédit de campagne de commercialisation. Ce type de crédit vise à répondre à un des problèmes les plus souvent exprimés par les GPCC soit le manque de liquidité pendant la campagne de commercialisation. Les crédits visent à permettre au GPCC d'être plus actif auprès de leurs membres et d'acheter le café et le cacao et de payer au comptant. Cette capacité du GPCC doit contribuer à accroître sa capacité de collecte et de livraison à l'Union. Elle doit du coup permettre de rassembler au niveau des Unions une quantité plus significative de produits améliorant la capacité de négociation des OP. La mutuelle offrira ensuite le crédit intrants qui sera fait au GPCC. Ce crédit financera les besoins d'intrants identifiés par les membres des GPCC. Il sera déboursé tout au long de la campagne de production en fonction du calendrier agricole. (Ce calendrier fluctue selon les productions et selon les paliers écologiques.) Une fois ces deux produits implantés, ce qui est prévu au cours de la première année, la mutuelle offrira le service d'épargne à vue pour les membres et les membres auxiliaires.

Approbaton du projet

Un projet d'appui à la mise sur pied de l'option retenue a été élaboré. Il a fait l'objet d'échanges avec les GPCC et les unions, avec le ministère de l'économie et des finances et avec le ministère de l'agriculture et l'ACDR. Il a ensuite été approuvé par les bailleurs de fonds en l'occurrence l'AFD et SOCODEVI (ACDI).

Stratégie du projet d'appui

Les principaux éléments de la stratégie du projet sont : - De tenter de répondre progressivement à la demande de services financiers au sein de la filière en terme de portée et en terme de produits. - Éviter de confondre empressement et précipitation. Il est clair qu'il y a plusieurs risques dans ce type d'opération et il faut mettre toutes les chances de notre côté pour réussir. A trop vouloir satisfaire rapidement les besoins de tous, la mutuelle ne réussira pas à bien s'établir. Il faut des bases solides autant au niveau du leadership des OP qu'au niveau des produits offerts. - Ceci dit, on ne peut faire l'économie de commencer dès le départ dans deux zones situées à près de 100 km l'une de l'autre. L'éviter créerait des dissensions trop profondes entre les unions et pourrait cantonner la mutuelle à une seule zone de façon permanente. Comme on veut éviter d'avoir plusieurs petites caisses, la mutuelle doit avoir dès le départ une présence régionale. - Les fonds prêtés vont être injectés à la mutuelle par le projet en tant que ressource affectée. - La mutuelle va avoir des objectifs financiers à atteindre et une convention à prix cible pour ce qui est des subventions d'opération. Ces subventions seront nécessaires pendant les deux premières années d'opération. - L'opérateur en mettant en place un conseiller technique auprès de la mutuelle a pour rôle d'appuyer et aussi de guider si des dérapages sont observés. Il doit en particulier être attentif pour assurer que les opérations de la mutuelle sont compatibles avec la volonté exprimée des OP de se professionnaliser. - Coordination et grande implication dans le quotidien au départ n Il faut être exigeant sur les résultats à atteindre si on veut les atteindre.

Démarrage de la mutuelle (Avril 2000)

Pendant les 5 premiers mois sur le terrain, SOCODEVI a travaillé avec l'ACDR pour sensibiliser les producteurs et leurs OP. Les GPCC ont été choisis avec la collaboration des Unions et de l'ACDR. Ils ont été choisis selon des critères précis. Ils ne doivent pas avoir de dettes et doivent avoir commercialisé au moins une partie de leurs productions en utilisant leur OP. Le signal a été envoyé aux Unions qu'ils devaient proposer leurs meilleurs GPCC et que la poursuite de l'implication de chaque Union dépendait des résultats de leurs GPCC. Les GPCC choisis ont reçu des formations spécifiques et ont élu des instances provisoires qui ont travaillé à la préparation des statuts et règlements de la mutuelle, à la politique de crédit et à la préparation de l'assemblée générale constitutive.

Le CA élu lors de l'assemblée générale constitutive a embauché un gérant et du personnel d'appui.

La mécanique pour le crédit de campagne de commercialisation Le GPCC prépare avec l'agent de crédit de la mutuelle une demande de prêt. Le volume qu'il peut demander est en lien avec son volume commercialisé avec son Union l'année antérieure. Cette demande doit être visée par l'Union du GPCC et approuvée par le comité de crédit de la mutuelle. Le GPCC offre en garantie la caution solidaire de ses membres. Le premier prêt est déboursé en début de campagne de commercialisation. Le GPCC procède alors à la collecte (et au contrôle de qualité de base, enregistrement des quantités livrés par producteurs) et au stockage au niveau du groupement. Une fois qu'il a reçu une production pour une valeur au moins équivalente au montant du prêt, il informe son union qui soit procède directement à la vente et organise le transport du groupement à l'acheteur soit fait le ramassage des stocks auprès du groupement. Dès lors que le produit sort des entrepôts du groupement, il s'opère un transfert de créance. L'union qui a pris en charge les stocks est débitrice de la mutuelle et le groupement peut recevoir un nouveau prêt du même montant que le premier. De son côté, l'Union doit faire la vente

au comptant ou idéalement par chèque et ce montant doit être versé au compte de l'union à la mutuelle. Un groupement ne peut recevoir un troisième prêt que lorsque son union a remboursé en son nom le premier prêt. Ceci vise à éviter des spéculations sur les stocks qui sont considérées comme trop risquées. Ce mécanisme est balisé par des ententes signées liant les parties en présence. Les intérêts sont calculés sur le solde quotidien des prêts en cours. Le mécanisme vise à ce que les GPCC et les Unions parviennent à commercialiser jusqu'à 10 fois le total des montants du premier prêt consenti à chaque GPCC. L'efficacité du mécanisme d'achat, transport et vente est essentiel pour atteindre cet objectif mais réaliste à la lueur d'expériences similaires.

Les difficultés rencontrées - La principale difficulté consiste à ce que les Unions réussissent à être payées par les acheteurs dès la livraison du produit. Des ententes ont été conclues et des promesses faites par certains acheteurs, mais dans certains cas elles n'ont pas été respectées. La mutuelle dispose de la caution solidaire des membres du GPCC tant que le GPCC a l'argent. A ce moment, il y a généralement des stocks dans les champs qui peuvent être récupérés si nécessaire. Le risque est contrôlé. Lorsque la créance a été transportée à l'Union, cette dernière a aussi les stocks pour garantir. Mais une fois que l'Union a vendu ses stocks à un acheteur, la mutuelle n'a pas d'autre garantie que le contrat liant l'Union à l'acheteur. C'est le maillon faible au niveau des risques pour ce produit de crédit. - Une Union a tenté de procéder de façon plus créative lors de la vente à un acheteur et n'a pas été payé au comptant ce qui a nuit à l'efficacité sans parler du risque. - Les Unions ont un rôle important à jouer lors de la vente, mais sont encore peu professionnalisées et ce rôle elles ne réussissent pas toutes à le jouer avec la même rigueur. - La nature du produit de crédit offert a fait en sorte que malgré des remboursements de 100 % des prêts consentis, la rentabilité de la mutuelle a été faible. - Des problèmes au niveau de l'identification de fournisseurs d'intrants agricoles pour le crédit intrants ont incité la mutuelle à ne pas offrir ce type de crédit au cours de sa première année de fonctionnement - Un des défis de ce projet consiste à avancer et à appuyer les OP pour qu'ils se professionnalisent sans pour autant faire le travail à leur place. On n'apprend pas à conduire une voiture en regardant les autres faire, il faut être derrière le volant pour apprendre. Cependant, il faut apprendre à conduire avant d'arriver sur l'autoroute parce qu'à haute vitesse les mauvais coups de volant peuvent avoir des conséquences catastrophiques.

Des risques non encore gérés

Dans sa configuration actuelle, la mutuelle peut être exposée à certains risques pour lesquels nous n'avons pas encore mis en place de solutions.

- > Concentration géographique et des produits
- > Climatique, maladie dans les cultures, etc.
- > Faillites des acheteurs, et hausses marquées du coût des intrants

Trop tôt pour tirer des leçons

Il est tôt pour pouvoir tirer des leçons mais nous estimons que la stratégie telle que proposée au départ correspond à une demande sentie. Il est prévu qu'au cours de la deuxième campagne de commercialisation, la mutuelle aura autour de 90 GPCC membres soit déjà près de 20 % des GPCC du TOGO. Les GPCC et les Unions doivent se professionnaliser dans leurs autres fonctions.

Des affirmations provocantes

En guise de conclusion et dans le but de susciter des débats entre les différents participants à cet atelier, voici trois affirmations que certains pourront trouver provocantes : - Il faut une implication financière des États ou des bailleurs de fonds en lien avec la stratégie de développement de l'agriculture et du monde rural. - L'agriculture des pays riches est très subventionnée tout comme les institutions d'agriculteurs des pays riches. Il est irréaliste de penser que cela peut en être autrement dans les pays sous-capitalisés à moins que ce soit pour des productions destinées aux marchés locaux. Les conditions « acceptables » pour investir massivement dans le crédit agricole pour des investisseurs privés ne sont pas sur le point d'être réunies en Afrique de l'Ouest.