



## Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales :

Construire une nouvelle alliance  
au service de l'agriculture familiale

**Betty Wampfler**  
(Montpellier SupAgro –  
Institut des régions chaudes)  
**François Doligez** (IRAM)  
**Cécile Lapenu** (CERISE)

# **Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales :**

Construire une nouvelle alliance  
au service de l'agriculture familiale

**Betty Wampfler**

(Montpellier SupAgro –  
Institut des régions chaudes)

**François Doligez** (IRAM)

**Cécile Lapenu** (CERISE)

Avec la participation financière du



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

Avec la contribution de :

- *J.-P. Vandenbrouck et J. Vilayphonh*
- *A.-L. Roy*

# Avant-propos

---

Ce guide opérationnel se veut un outil d'appui à la construction du partenariat entre organisations professionnelles agricoles et rurales, et institutions financières. Il est issu de travaux de recherche, d'appui au développement et de formations conduits principalement en Afrique de l'Ouest et à Madagascar dans les dix dernières années, avec des éclairages développés plus récemment sur l'Asie du Sud-Est et l'Amérique latine :

- Programme de recherche CIRAD<sup>1</sup>-CERISE<sup>2</sup> «Quelle contribution de la microfinance au financement des agricultures familiales?» (1997-2002)<sup>3</sup>.
- Formation-action pour l'appui à la construction de partenariats entre les organisations professionnelles agricoles et les institutions financières. Programme conduit par l'IRC Montpellier SupAgro et CERISE en lien avec les OPA du Niger (2004-2009).
- Quelle stratégie de financement des OP du commerce équitable ? Projet Agrofine/Max Havelaar - CERISE (2006-en cours).
- Diagnostic des OP du Cambodge (MAE-CNEARC, S. Lemeilleur, 2005 ; C. Bernard, 2006 ; C. Chevrier, 2007).
- Étude d'impact des Caisses d'épargne et crédit agricole mutuel (CECAM) de Madagascar (CIRAD, 2003-2007).

Ce guide a été conçu et élaboré par l'IRC (Institut des régions chaudes) de Montpellier SupAgro, avec l'appui de l'IRAM (Institut de recherche et d'application des méthodes de développement),

---

1. CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

2. CERISE : Comité d'échange, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne et de crédit, réseau regroupant l'IRAM, le GRET, le CIDR, le CIRAD et l'IRC SupAgro

3. Restitué lors du séminaire de Dakar (janvier 2002) soutenu par CTA-FIDA-MAE-ENDA-AFRACA (Actes du séminaire, 2003)

au sein du réseau CERISE (Comité d'échange, de réflexion, et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit).

Il a été enrichi par la contribution d'organisations agricoles et rurales, d'institutions financières et d'opérateurs d'appui à la finance rurale :

- le groupe de travail «Organisations paysannes – Institutions financières» du Niger qui a apporté un appui actif à la conception et à la première validation, dans le cadre d'un parcours de «formation-action» réalisé entre 2004 et 2008 ;
- SOS Faim Belgique et Luxembourg, et la SIDI (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement) qui ont témoigné de leur expérience à travers des études de cas restituées dans les encadrés du guide.

La Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM) a apporté un appui financier à la rédaction de ce guide et à sa validation par des professionnels de la finance rurale au cours d'une conférence virtuelle réunie en mai 2008.

SOS Faim Luxembourg et l'IRC Montpellier SupAgro se sont associés pour assurer l'édition de ce guide.

Les auteurs souhaitent remercier ces structures qui ont accompagné l'émergence de ce guide et ont permis sa réalisation.

**Ce guide est dédié à Sani BOUBACAR, disparu le 8 mai 2009, qui a œuvré pendant de longues années au Niger et au Burkina Faso, au développement du partenariat OP-IF à travers le warrantage.**

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
---------------------------	-----------

## **CHAPITRE 1**

<b>► DU « CRÉDIT AGRICOLE » AUX MARCHÉS FINANCIERS RURAUX : LE CHANGEMENT DE PARADIGME DU FINANCEMENT RURAL</b> .....	<b>15</b>
---	-----------

<b>1. Du crédit agricole aux « marchés financiers ruraux » : la « révolution culturelle » du financement rural dans les années 1980</b> .....	<b>16</b>
1. Avant 1970, les politiques de crédit agricole .....	16
2. 1970-1980 : Les politiques de crédit agricole sont remises en cause .....	16
3. Au début des années 1980, le « crédit agricole » est remplacé par les « marchés financiers ruraux » .....	17
<b>2. Les marchés financiers ruraux se structurent autour de la microfinance</b> .....	<b>18</b>
1. Un marché financier a besoin d'institutions d'intermédiation pour fonctionner .....	18
2. Quels sont les principes de la microfinance ? .....	18
3. La microfinance recouvre des formes d'organisation très diverses .....	20
4. La microfinance, un outil financier qui connaît un développement planétaire, mais qui reste néanmoins fragile .....	20
5. Malgré son développement spectaculaire, ce secteur reste fragile .....	22
<b>3. Pourquoi est-il si difficile de financer l'agriculture dans un « marché financier » ?</b> .....	<b>22</b>
1. L'agriculture requiert des volumes financiers importants .....	22
2. L'agriculture a des besoins de services financiers diversifiés .....	22
3. Financer l'agriculture est risqué .....	23
4. Agriculture et systèmes financiers se connaissent mal et se font peu confiance .....	23
<b>4. En quoi les OPA sont-elles concernées par le financement de l'agriculture ?</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>24</b>

## **CHAPITRE 2**

<b>► ANALYSER LES BESOINS ET CONTRAINTES DE FINANCEMENT DES PRODUCTEURS ET DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES</b> .....	<b>25</b>
---	-----------

<b>1. Analyse des besoins et contraintes de financement des producteurs membres de l'OPA</b> .....	<b>26</b>
1. Qui est l'OPA et dans quel contexte évolue-t-elle ? .....	26
2. Qui sont les membres de l'OPA ? .....	27

3. Quels sont les besoins de financement des différentes catégories de membres ?	29
Quels sont les risques liés à ces besoins de financement ?	
4. Quelles sont les stratégies de financement des membres de l'OPA en l'absence d'accès à des services financiers formels ?	38
5. Quelles sont les relations entre les membres et l'OPA ?	39
<b>2. Comment réaliser l'analyse des besoins et contraintes de financement des producteurs membres de l'OPA ?</b>	<b>40</b>
1. Mobiliser les connaissances de l'OPA	40
2. Compléter par des enquêtes auprès des producteurs	41
3. Faire valider les résultats obtenus par l'OPA	41
4. Actualiser périodiquement l'analyse	41
<b>Conclusion</b>	<b>41</b>

## CHAPITRE 3

<b>► COMMENT L'OPA VA-T-ELLE CHOISIR UNE STRATÉGIE D'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS ?</b>	<b>43</b>
<b>1. Stratégie n°1 : internaliser un service de crédit au sein de l'OPA</b>	<b>43</b>
1. Cette stratégie a des intérêts	44
2. Mais aussi des limites importantes qui compromettent sa viabilité	44
<b>2. Stratégie n°2 : externaliser le service financier en en conservant la maîtrise, l'OPA crée une institution de microfinance « fille »</b>	<b>47</b>
1. Deux dispositifs ayant des intérêts et des limites contrastés	47
2. Mais cette stratégie de création d'IMF fille comporte aussi des difficultés importantes	49
<b>3. Stratégie n°3 : développer un partenariat avec la microfinance existante</b>	<b>55</b>
1. Dispositif	55
2. Intérêts et limites de cette stratégie	56
<b>4. Comment raisonner le choix stratégique entre les trois options ?</b>	<b>56</b>

## CHAPITRE 4

<b>► COMMENT CRÉER UN PARTENARIAT AVEC UNE IF POUR SATISFAIRE L'ACCÈS DES PRODUCTEURS AUX SERVICES FINANCIERS</b>	<b>59</b>
<b>1. Étape 1 de l'intermédiation : identifier, analyser, choisir une IF partenaire fiable</b>	<b>60</b>
<b>2. Étape 2 de l'intermédiation : l'OPA négocie les conditions de partenariat avec l'IF</b>	<b>65</b>
1. Démontrer que les producteurs sont pour l'IF une clientèle potentielle intéressante et fiable	66
2. Démontrer que l'OPA est un intermédiaire fiable qui peut aider l'IF à sécuriser et à étendre ses activités de services financiers	66
3. Négocier dans le sens d'une construction de confiance	72
<b>3. Étape 3 de l'intermédiation de l'OPA : faciliter et sécuriser la relation financière entre les membres de l'OPA et l'IF</b>	<b>73</b>

4. La construction de partenariat peut être le fait de plusieurs OPA associées .....	76
5. Un appui extérieur peut être utile à ce stade .....	77

## CHAPITRE 5

► <b>COMMENT CRÉER UN PARTENARIAT AVEC UNE IF POUR PERMETTRE L'ACCÈS D'UNE OPA AUX SERVICES FINANCIERS .....</b>	<b>79</b>
1. <b>Démontrer l'intérêt et la viabilité du projet économique pour lequel l'OPA recherche un financement .....</b>	<b>79</b>
1. Justification et pertinence du projet .....	80
2. Viabilité technique du projet .....	81
3. Viabilité organisationnelle du projet de l'OPA .....	82
4. Viabilité économique et financière du projet de l'OPA .....	84
2. <b>Choisir une institution financière et négocier un financement adapté au projet de l'OPA .....</b>	<b>85</b>
1. Choisir l'IF partenaire .....	85
2. Négocier avec l'IF .....	86
<b>Conclusion .....</b>	<b>88</b>

## CHAPITRE 6

► <b>DÉVELOPPEMENT PAR LES IMF D'UNE OFFRE DE PRODUITS ADAPTÉS AUX BESOINS DES OPA ET DE LEURS MEMBRES .....</b>	<b>89</b>
1. <b>Quelques nouveaux produits adaptés aux besoins des populations et aux coûts liés au financement rural et agricole .....</b>	<b>89</b>
1. Nouvelles technologies de l'information .....	89
2. Les défis des prêts à moyen et long terme pour le financement des entreprises agricoles et rurales .....	89
3. Le crédit-bail, leasing ou location-vente .....	90
4. Le crédit-stockage ou warrantage .....	91
5. La place de l'assurance .....	92
6. Offre de services complémentaires .....	93
7. Les conditions d'adoption des innovations et de développement de nouveaux produits pour les OPA .....	94
2. <b>Les conditions de la diversification des services .....</b>	<b>95</b>
1. Les questionnements préalables à l'offre de services pour des OPA .....	95
2. Les différentes étapes du processus de développement de produit .....	96
3. <b>Sources de financement pour les services proposés aux OPA .....</b>	<b>99</b>
1. Mobilisation de l'épargne .....	99
2. L'épargne des migrants .....	99
3. Refinancement bancaire et garanties .....	100
4. Les fonds d'investissements et outils de garanties .....	101
<b>Conclusion .....</b>	<b>102</b>

**CHAPITRE 7****► QUELS RÔLES POUR LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES  
DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES DE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ? ..... 103****1. Les OPA, forces de proposition dans le financement de l'agriculture ..... 103**

1. Le renforcement des dynamiques fédératives et revendicatives  
des organisations professionnelles agricoles ..... 104
2. L'action collective des OPA dans le financement de l'agriculture est légitime ..... 104

**2. Agir sur les politiques de financement agricole ..... 105**

1. Quelques exemples ..... 105
2. Les finalités de l'intervention publique dans le financement agricole ..... 110
3. Les instruments disponibles ..... 112

**3. Les défis à relever dans l'action politique sur le financement agricole ..... 119**

1. La fragmentation des politiques de financement agricole et rurale ..... 119
2. Des enjeux qui ne sont pas qu'agricoles ..... 119
3. Agir au niveau adéquat ..... 120
4. S'informer et se former ..... 120
5. Construire une position commune ..... 120
6. Le risque du conflit d'intérêts dans la gestion des services financiers ..... 120
7. Articuler les services d'appui aux producteurs et les rendre viables ..... 121

**4. Comment construire une démarche ? ..... 121**

1. Comment construire un processus de concertation entre acteurs ? ..... 121
2. Les préalables ..... 122
3. Quelles démarches ? ..... 122

**Conclusion ..... 123****CONCLUSION ..... 125****ANNEXE 1****► Un exemple de formation-action fondée sur ce guide opérationnel..... 127****ANNEXE 2****► Potentialités et limites de la caution solidaire ..... 131****ANNEXE 3****► Le taux d'intérêt en question ..... 140****ANNEXE 4****► Éléments d'interprétation des indicateurs d'analyse financière ..... 146**

# Introduction

---

## **Entre organisations de producteurs agricoles et ruraux, et institutions financières, un partenariat prometteur mais qui reste difficile à construire.**

Le manque d'accès au financement reste une contrainte majeure du développement des agricultures<sup>4</sup> familiales<sup>5</sup> du Sud. Les organisations professionnelles agricoles (OPA), qui se structurent progressivement à l'interface entre les agricultures et le marché, sont confrontées quotidiennement à cette question. De formes et de statuts divers (coopératives, GIE, groupements de producteurs, etc.), ces organisations ont pour objectif commun d'améliorer les conditions d'intégration des agricultures familiales dans le marché, par l'organisation de la commercialisation des productions, de l'approvisionnement en intrants, de l'accès à l'information, mais aussi aux services, et notamment aux services financiers. Les besoins de financement sont de différente nature : les membres des OPA ont besoin d'accès au crédit, les OPA elles-mêmes ont besoin de financer leurs activités économiques, leur fonctionnement, leurs investissements (équipement, locaux, etc.), mais aussi le renforcement de leurs capacités, etc. Malgré le renouvellement de l'offre de services financiers ruraux permis par la microfinance, l'accès au financement reste un problème déterminant pour la plupart des OPA.

---

4. Le terme agriculture est utilisé ici dans une définition large qui recouvre les activités agricoles, le maraîchage, l'arboriculture, les activités d'élevage et d'embouche.

5. L'agriculture familiale se caractérise par un lien privilégié entre l'activité économique et la structure familiale. Ce lien influence la prise de décision en matière de choix des activités, d'organisation du travail et de gestion du patrimoine. Les agricultures familiales regroupent la majorité de la population agricole et rurale de la planète, au Nord comme au Sud. Elles fournissent l'essentiel de la production agricole, occupent une place déterminante dans l'approvisionnement des marchés intérieurs et extérieurs ; elles participent à la gestion de l'espace et sont au cœur de la relation entre hommes, produits et territoires (CIRAD).

Trois voies sont expérimentées par les OPA pour résoudre ce problème : l'internalisation de la fonction de crédit, la création d'une institution de microfinance « fille » et la construction de partenariats avec les institutions financières (IF) existantes (microfinance, mais aussi banques). Les difficultés engendrées par la mise en œuvre des deux premières voies conduisent à s'orienter de plus en plus souvent vers la troisième, l'instauration de partenariats entre OPA et IF existantes.

Mais la construction de ce partenariat reste difficile, les obstacles sont nombreux, tant au niveau des institutions financières qu'à celui des OPA.

Du côté des institutions financières, la première difficulté peut résider dans leur absence en milieu rural. Même si la microfinance rurale s'est largement développée en vingt ans, son taux de pénétration reste insuffisant et sa couverture géographique a tendance à se resserrer aujourd'hui autour des zones rurales les plus favorisées. L'ouverture des banques commerciales au monde rural est récente et reste prudente. Les institutions financières sont peu intéressées, voire hostiles au financement de l'agriculture, activité réputée risquée et peu rentable, et plus encore au financement des organisations de producteurs, dont la crédibilité est souvent entachée par des historiques de crédits impayés et de gouvernance approximative. Les IF connaissent mal les OPA et sont souvent dans l'incapacité d'évaluer leurs spécificités et leur degré de fiabilité financière.

Du côté des OPA règne une grande méfiance par rapport aux financiers, qu'ils soient issus de la banque ou de la microfinance. L'histoire mais aussi, fréquemment, le manque de « culture financière » des OPA rendent la prise de contact et le dialogue difficiles, et rares sont les situations où des liens de confiance s'établissent spontanément. Les OPA, structures souvent jeunes, en cours

d'acquisition de compétences de gestion, peuvent avoir des difficultés à analyser leurs besoins et leurs contraintes de financement et à les formaliser dans le cadre de dossiers de demande de financement. Le manque de fonds propres et la faiblesse du patrimoine constituent des obstacles importants à la constitution des apports et des garanties requises par les institutions financières pour l'accès au crédit. Enfin, le manque de connaissance du secteur financier mais aussi la faible transparence des institutions financières peuvent engendrer des difficultés pour les OPA à évaluer la qualité des partenaires financiers potentiels dans une zone donnée. Dans certains cas, le professionnalisme insuffisant des institutions de microfinance (IMF) et les défaillances de contrôle du secteur financier ont conduit à des dysfonctionnements dommageables pour le monde rural (détournements, impayés, perte d'épargne, surendettement des ménages, etc.) qui ont encore creusé le déficit de confiance entre OPA et IF.

Face à l'ampleur des besoins de financement de l'agriculture, le renforcement du partenariat entre les organisations de producteurs agricoles et les institutions financières en général, et de microfinance en particulier, est donc un enjeu majeur. Ce partenariat peut, par de nouvelles formes de coordination, améliorer l'accès aux services financiers des agriculteurs, des ruraux et des OPA elles-mêmes. Il peut renforcer la qualité des services financiers et en améliorer la durabilité.

Mais il n'est ni spontané ni facile à établir. Il relève le plus souvent d'un processus de construction de confiance et d'apprentissage réciproque. Renforcer les compétences des OPA en matière de services financiers et les connaissances des IF en matière de financement agricole peut contribuer à construire ce partenariat. C'est l'objet de ce guide.

### Objectifs et public cible du guide

Ce guide opérationnel vise à appuyer la construction d'une nouvelle alliance entre organisations professionnelles agricoles et institutions financières (microfinance et banques).

Plus spécifiquement, il a pour objectifs de :

- renforcer la capacité des OPA et des IF à analyser les besoins et contraintes de financement des OPA et de leurs producteurs ;
- améliorer les capacités des OPA à choisir un mode d'accès aux services financiers efficace et viable ;
- donner aux OPA et aux IF des outils pour construire un partenariat, et renforcer l'accès des OPA aux services financiers ;
- sensibiliser les structures qui appuient ces acteurs (décideurs, bailleurs, opérateurs techniques, etc.) aux processus de construction et d'apprentissage nécessaires pour renforcer le partenariat.

Ce guide s'adresse aux élus et au personnel technique des organisations agricoles et rurales, aux responsables et aux personnels techniques des institutions financières appelées à travailler avec les OPA, ainsi qu'aux structures d'appui à ces acteurs (ONG, bureaux d'études, institutions de formation, bailleurs de fonds, etc.).

### Organisation du guide

Le guide propose un parcours en sept chapitres reprenant les principales étapes de la création d'un partenariat entre OPA et IF.

Dans le chapitre introductif, le guide donne des clés pour comprendre l'histoire du financement de l'agriculture : Pourquoi le crédit agricole public a-t-il laissé la place aux « marchés financiers ruraux » ? Quelles sont les logiques de cette nouvelle approche ? Comment les innovations de la microfinance se sont-elles développées ? Pourquoi est-il si difficile de financer l'agriculture dans ce contexte ? En quoi les OPA sont-elles concernées par cette question ?, etc.

Le guide explore ensuite les différentes questions qu'une OPA doit se poser pour construire un accès efficace et durable aux services financiers pour ses producteurs membres et pour elle-même.

**La première étape** d'une recherche de solutions de financement passe par une bonne connaissance des besoins de financement des producteurs d'une part, de l'OPA d'autre part.

**Le chapitre 2** du guide opérationnel met en évidence les points-clés de l'analyse des besoins de financement des producteurs. **Le chapitre 5** traitera des besoins de financement des OPA elles-mêmes.

**Le troisième chapitre** du guide s'attache à analyser les trois options qui s'offrent à une organisation professionnelle agricole pour accéder aux services financiers :

- mettre en place un système de crédit internalisé au sein de l'organisation elle-même ;
- externaliser le crédit dans une organisation «sœur» spécifiquement dédiée au financement ;
- construire un partenariat avec une institution financière existante.

Les avantages et les inconvénients de chaque option sont analysés et illustrés par des exemples.

**Les quatrième et cinquième chapitres** approfondissent l'option de construction d'un partenariat entre l'organisation professionnelle agricole et une institution financière existante. Ils proposent deux démarches opérationnelles :

- La première vise à satisfaire les besoins d'accès aux services financiers des membres de l'OPA : le guide explore le rôle d'intermédiation qui sera celui de l'OPA (chapitre 4).
- La seconde vise à satisfaire les besoins d'accès aux services financiers de l'OPA elle-même ; le guide propose d'élaborer un dossier de demande de crédit d'une OPA (chapitre 5).

**Le sixième chapitre** s'adresse plus particulièrement aux institutions financières et examine les voies et moyens d'adaptation des services financiers aux spécificités de l'agriculture.

**Le septième chapitre** explore un autre rôle déterminant des OPA : contribuer à créer un environnement économique et politique favorable au financement de l'agriculture.

Chacune de ces étapes est détaillée, documentée et illustrée par des exemples issus d'expériences

d'OPA et d'IF, pris en situation réelle, ou construits à des fins pédagogiques à partir d'éléments réels.

Des annexes présentant des expériences spécifiques ou des fiches techniques (calcul du taux d'intérêt, indicateurs financiers, atouts et limites de la caution solidaire, etc.) complètent le guide.

Ce guide opérationnel a été amendé et validé au cours d'une conférence virtuelle organisée avec l'appui de la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM) du 21 avril au 7 mai 2008. Cette conférence a réuni 49 participants, représentatifs de la diversité des acteurs concernés par la problématique du financement agricole (OPA, IF, opérateurs d'appui, etc.) ; elle a généré 41 communications et reçues 1 341 visites électroniques, témoignant de l'acuité de la question du financement de l'agriculture. La version finale du guide qui est présentée ici reprend les principales recommandations de cette conférence.

## Mode d'utilisation du guide

Trois formes d'utilisation de ce guide sont possibles.

Ce guide présente une synthèse de connaissances sur les liens entre organisations agricoles et institutions financières. À ce titre, **il peut être mobilisé dans une optique de renforcement de connaissances par tous les acteurs concernés** par cette problématique : acteurs opérationnels (OPA, IF, opérateurs d'appui, etc.), mais aussi bailleurs de fonds, décideurs politiques, opérateurs de développement, étudiants, etc.

Le guide est le fruit d'une démarche de formation-action, **il peut donc être mobilisé comme support pédagogique par des opérateurs (ONG, bureaux d'étude, etc.) intervenant en appui à la question du financement de l'agriculture familiale**. La construction du guide correspond à des étapes de l'appui à la réflexion stratégique des OPA et des IF. Les outils d'analyse présentés sont conçus comme des supports pédagogiques pour l'animation de cette réflexion. Certaines conditions doivent être impérativement remplies :

- les OPA et IF avec lesquelles la démarche est conduite doivent être pleinement informées, volontaires et motivées ;
- l'opérateur d'appui doit avoir une bonne connaissance du secteur agricole, des OPA, du secteur financier, au niveau local, régional et national ;
- tous les outils doivent être adaptés aux conditions spécifiques des OPA et IF avec lesquelles la démarche est conduite.

Idéalement, une telle démarche de formation-action doit s'échelonner sur un temps permettant à la réflexion stratégique de se développer (une année par exemple, avec des sessions mensuelles). Des sessions de formation plus concentrées peuvent néanmoins s'avérer intéressantes.

*L'annexe 1 présente un exemple des sessions de formation-action réalisées au Niger sur une durée de trois semaines qui ont permis l'élaboration de la méthode de travail présentée dans cet ouvrage.*

Enfin, ce guide peut être **utilisé directement par les OPA et les IF pour soutenir leur démarche de réflexion stratégique sur la construction d'un accès durable aux services financiers**. Il pourra être un support pédagogique pour un groupe de travail chargé de cette problématique au sein de chaque institution. Pour que la démarche porte ses fruits, plusieurs conditions apparaissent nécessaires :

- quelques personnes au sein de l'OPA et/ou de l'IF (cadres et/ou salariés) doivent préalablement maîtriser la problématique de l'accès au financement et être en situation de guider la réflexion stratégique ;
- les outils doivent être adaptés à la situation spécifique des organisations avec lesquelles la démarche est conduite ;
- l'action doit s'inscrire dans la continuité.

L'ensemble des sources bibliographiques mentionnées dans ce document, ainsi que des références complémentaires et actualisées sont consultables sur le site <http://www.lamicrofinance.org/> dans les rubriques « Bibliothèque » et « Dossiers thématiques ».

# Chapitre 1. Du crédit agricole aux marchés financiers ruraux : le changement de paradigme du financement rural

---

**D**epuis que les agricultures familiales des pays du Sud sont entrées dans une logique d'intensification et d'insertion dans le marché, organiser l'accès des agriculteurs au crédit a été au cœur des préoccupations du développement. Mais les approches et les dispositifs d'accès au crédit ont profondément évolué en quelques décennies. Au xx<sup>e</sup> siècle, jusqu'au début des années 1980, permettre l'accès au crédit agricole était un rôle dévolu à l'État. Au cours des années 1970, dans un contexte marqué par les théories de libéralisation économique, le financement agricole public a fait l'objet de critiques croissantes qui ont finalement conduit à sa remise en cause. Progressivement, les dispositifs de crédit agricole public vont être démantelés dans le cadre des politiques de libéralisation du secteur financier.

Une nouvelle approche privilégiant l'accès aux services financiers par le marché va s'imposer dans les années 1980. De cette mouvance vont émerger de nouvelles organisations de services financiers, regroupées sous les termes de « systèmes financiers décentralisés » ou « microfinance ». Ces innovations financières, qui s'inscrivent dans une perspective de marché, vont se développer en milieu urbain, mais aussi en milieu rural.

Après une quinzaine d'années de développement, ces innovations sont à leur tour questionnées : si la microfinance réussit à répondre aux besoins de financement des activités rurales comme le commerce ou la transformation agroalimentaire, elle peine en revanche à fournir des services adaptés aux spécificités des activités agricoles.

Aujourd'hui, le manque d'accès aux services financiers reste un facteur important de blocage de la modernisation des agricultures du Sud. Pour lever ce blocage, pour construire des dispositifs de financement adaptés aux spécificités de l'agriculture et cohérents avec le contexte de marché financier rural, il est nécessaire de bien comprendre la logique et les dispositifs sur lesquels cette nouvelle approche est fondée : c'est l'objet du premier chapitre de ce guide opérationnel.

Plus spécifiquement, ce premier chapitre a pour objectifs :

- de décrire le changement de contexte (de « paradigme ») du financement rural et d'en expliquer les logiques ;
- de présenter les principales caractéristiques des nouveaux dispositifs de financement, telle que la microfinance, et les autres acteurs de la finance rurale (banques publiques qui subsistent encore, banques commerciales, etc.) ;
- de montrer pourquoi dans ce nouveau contexte le financement de l'agriculture est difficile ;
- et de comprendre en quoi les OPA sont concernées par ces questions.

# 1 DU CRÉDIT AGRICOLE AUX MARCHÉS FINANCIERS RURAUX : LA RÉVOLUTION CULTURELLE DU FINANCEMENT RURAL DANS LES ANNÉES 1980

## 1. Avant 1970, les politiques de crédit agricole

De la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1970, les politiques de financement rural étaient inspirées par les théories économiques keynésiennes : elles reposaient sur une forte intervention de l'État et privilégiaient la fonction de « crédit agricole ».

Le sous-développement rural et agricole était analysé comme le résultat d'une incapacité des paysannes pauvres à épargner et à investir ; le crédit était alors utilisé comme un « levier du développement », nécessaire pour amorcer le « cercle vertueux » du développement et de l'investissement privé.

Le crédit public était considéré comme un outil nécessaire au changement technique, au financement de l'innovation et au développement de la production agricole. Il était aussi un moyen de réduire l'emprise des usuriers sur les économies rurales.

Des taux d'intérêt faibles, subventionnés devaient stimuler la demande de crédit des populations rurales, l'utilisation des intrants, et appuyer le développement des exploitations agricoles pauvres.

Pour renforcer son efficacité, le crédit était ciblé préférentiellement sur des productions agricoles d'exportation (café, coton, arachide, etc.), sur des techniques d'intensification et sur l'équipement agricole, dans des zones de spécialisation productive.

L'effort de développement s'est concentré à cette période sur la création d'institutions de crédit, sous des formes qui ont varié selon les contextes : banques agricoles, banques de développement, unions de coopératives, etc.

## 2. 1970-1980 : Les politiques de crédit agricole sont remises en cause

Les difficultés rencontrées par les programmes de crédit agricole à cette période sont importantes : les pertes liées à des crédits impayés sont considérables, de nombreuses institutions de crédit agricole sont en difficulté, l'ensemble du système financier se révèle très fortement dépendant de l'aide extérieure.

Par ailleurs, des agences de développement fortement impliquées dans le financement de l'agriculture engagent des bilans de leurs actions (AID, 1973 ; FAO, 1975), qui mettent en évidence l'impact mitigé de ces programmes de crédit.

Les évaluations montrent que dans certains contextes les politiques de crédit agricole ont permis un accès élargi aux prêts de court terme et au financement des investissements agricoles.

Mais ces études mettent aussi en évidence de nombreux effets négatifs de ces programmes de crédit :

- Les effets positifs observés ont plus largement bénéficié aux populations ayant déjà une assise économique favorable (paysans moyens et aisés).
- Plus généralement, l'importance des volumes de financement décaissés n'est pas corrélée avec une progression significative et systématique des productivités et des revenus agricoles.
- La capacité d'épargne des ménages ruraux n'a pas progressé et les cercles vertueux de l'investissement privé espérés restent virtuels. La subvention de l'économie agricole n'a pas eu l'effet d'entraînement escompté ni sur le développement de l'économie agricole ni sur les activités économiques rurales.
- Le secteur informel que l'on voulait réduire reste très actif.

- Les systèmes de crédit agricole sont fortement dépendants des subventions extérieures et ce sont donc les épargnants et les contribuables qui paient le prix du développement agricole.
- Les institutions publiques créées pour diffuser le crédit dans les économies rurales s'avèrent faiblement efficaces : les capitaux mobilisés n'arrivent que partiellement aux exploitations agricoles, la gestion des institutions est peu rigoureuse et entraîne pertes et malversations ; les taux de remboursement sont peu élevés et l'attention portée à la mobilisation de l'épargne est faible. Tout cela compromet la viabilité des institutions financières, tout comme l'utilisation politique qui en est souvent faite.

Les difficultés rencontrées sont attribuées aux « rigidités » induites par l'intervention de l'État dans le système financier :

- En maintenant les taux d'intérêt du crédit agricole à un niveau artificiellement bas, l'État empêche le marché financier de s'établir et de fonctionner.
- L'appui apporté par les banques publiques à des entreprises publiques défailtantes, limite le fonctionnement du système financier et son efficacité.
- Le dysfonctionnement du système financier décourage les épargnants.

Face aux « échecs du crédit agricole », les théoriciens de la libéralisation du secteur financier préconisent :

- le désengagement de l'État du secteur financier ;
- la libéralisation de l'activité de service financier, qui doit déboucher sur l'émergence de marchés financiers, y compris en milieu rural. On parle alors de « marchés financiers ruraux » ;
- la fermeture ou la restructuration sévère des dispositifs publics de crédit agricole.

L'application de ces politiques de libéralisation du secteur financier va se généraliser au cours des années 1980, dans le cadre des programmes d'ajustement structurel.

### **3. Au début des années 1980, le « crédit agricole » est remplacé par les « marchés financiers ruraux »**

La nouvelle approche qui s'impose dans les années 1980 constitue une transformation radicale de la manière de penser le crédit.

Dans l'approche « crédit agricole », le crédit est considéré comme un instrument politique, un levier que l'État utilise légitimement pour orienter le développement et favoriser le cercle vertueux de l'investissement rural.

Dans la nouvelle approche des marchés financiers, le crédit est une transaction s'inscrivant dans un marché : c'est un achat d'argent.

Le marché financier va mettre en relation les agents qui détiennent la ressource financière (les épargnants) avec ceux qui ont besoin de cette ressource financière (les emprunteurs) et qui sont capables de l'acheter.

Dans cette transaction, la ressource financière (l'argent) a un prix : c'est le taux d'intérêt. Selon la théorie économique néoclassique qui sous-tend cette approche, pour que le marché fonctionne efficacement, il faut que le prix puisse varier en fonction de l'offre et de la demande : c'est pourquoi les taux d'intérêt doivent être libéralisés. Ce taux d'intérêt doit couvrir le coût de la ressource et aussi le coût de la transaction financière (le coût de l'acheminement de la ressource de l'épargnant vers l'emprunteur).

Toujours selon cette théorie, le libre fonctionnement du marché va favoriser l'affectation de la ressource financière aux agents et aux activités qui ont la meilleure capacité de la rentabiliser : c'est ce qu'on appelle « l'allocation optimale de la ressource ». Ce concept est important, nous le verrons plus loin, car l'agriculture est rarement le secteur le plus rentable d'une économie rurale et n'attire donc pas spontanément les capitaux.

Cette nouvelle approche du financement rural par les marchés financiers ruraux va s'imposer dans les années 1980 et conduire au démantèlement, plus ou moins rapide selon les pays, de toutes les formes de financement public de l'agriculture.

## 2 LES MARCHÉS FINANCIERS RURAUX SE STRUCTURENT AUTOUR DE LA MICROFINANCE

### 1. Un marché financier a besoin d'institutions d'intermédiation pour fonctionner

Dans un marché financier, la transaction peut être réalisée d'individu à individu : quand un agriculteur emprunte auprès de sa famille ou de son voisin pour mettre son champ en culture par exemple ou encore lorsqu'il emprunte au commerçant local.

Mais l'échelle de ces transactions interindividuelles est vite limitée par le volume des ressources financières disponibles.

Il faut donc des structures d'intermédiation pour que le marché fonctionne à une échelle plus large. Dans les marchés financiers du Nord, ce sont les banques qui assurent cette fonction depuis plusieurs siècles.

Une première hypothèse de la libéralisation des années 1980 était que les banques commerciales des pays du Sud allaient spontanément s'intéresser au marché financier rural pour peu que les taux d'intérêt y soient attractifs... Les tenants de cette hypothèse ont déchanté rapidement : les banques ne se sont pas ruées dans les campagnes et le constat de l'exclusion financière du monde rural s'est imposé très vite.

C'est de ce constat qu'est née la microfinance. Cette naissance est souvent abusivement attribuée à la Grameen Bank. Si celle-ci constitue bien une innovation majeure, à l'origine du développement planétaire d'une forme spécifique de microfinance qu'est le crédit solidaire, elle n'est pas la forme exclusive de la microfinance, ni sa forme première. Des expériences de crédit mutuel ont été développées depuis le XIX<sup>e</sup> siècle en Europe et au Canada, et dans les pays du Sud dès les années 1960, et ont établi les fondements de la microfinance.

### 2. Quels sont les principes de la microfinance ?

La microfinance a pour but de donner un accès durable aux services financiers aux populations exclues du système bancaire classique. Cette durabilité est recherchée par l'insertion dans le marché.

Les hypothèses qui sous-tendent la microfinance sont les suivantes :

- Les exclus, et en particulier les pauvres, ont une capacité à développer des activités économiques.
- Cette capacité est entravée par le manque de capitaux.
- Si l'accès au capital leur est ouvert, par une organisation adaptée à leurs besoins et à leurs contraintes, ils seront capables de valoriser ce crédit, de le rembourser, d'améliorer leur niveau de vie ; les pauvres sortiront alors de la pauvreté.
- En ayant capacité à développer leurs activités économiques, les populations actuellement exclues contribueront à la croissance économique globale.

La difficulté est donc double. Il s'agit de concevoir des systèmes de financement à la fois autonomes et durables, et adaptés aux spécificités des populations exclues, à savoir :

- faiblesse des niveaux d'activités et de revenus ;
- incapacité à fournir des garanties matérielles ;
- isolement, enclavement, éloignement fréquents des grands centres ;
- activités, besoins, contraintes de financement largement méconnus.

La microfinance répond à ces défis en s'appuyant sur quatre grands principes. Il s'agit de créer des systèmes financiers qui :

- se rapprochent géographiquement des utilisateurs. Les systèmes de proximité sont fondés sur une « participation » des utilisateurs ;
- s'appuient sur une nouvelle forme de garantie. La garantie sociale remplace la garantie matérielle ;

- reposent sur un principe de marché. L'utilisateur du service paye le coût du service, via le taux d'intérêt ;
- visent à être autonomes et durables.

Inspirée des systèmes de financement informels, la **proximité de la microfinance** avec ses utilisateurs est un facteur déterminant de son succès ; elle est recherchée par deux voies :

- un rapprochement géographique. Les services financiers vont jusqu'aux utilisateurs même dans les zones les plus reculées ; cette caractéristique contribue à une meilleure utilisation de la microfinance, mais induit des coûts de fonctionnement plus élevés qu'une banque classique qui se contente d'accueillir ses clients à ses guichets urbains ;
- un rapprochement social et organisationnel par la « participation ».

La **participation** des utilisateurs est un principe majeur dans la plupart des systèmes de microfinance. Elle peut prendre différentes formes : gestion de fonctions-clés du système financier (la sélection des emprunteurs par exemple), gestion du risque, gestion opérationnelle, participation à la gouvernance, etc. Elle a plusieurs intérêts :

- Elle doit permettre une meilleure connaissance des réalités locales (besoins et contraintes des utilisateurs).
- Elle doit permettre de sécuriser le système financier. Si les utilisateurs considèrent le système comme le leur, ils seront plus attentifs à son bon fonctionnement.
- Elle doit permettre de réduire les coûts de fonctionnement du système financier. Ainsi, la participation est souvent bénéfique.

L'une des principales innovations de la microfinance a été le développement de nouvelles formes de **garanties sociales**, remplaçant ou complétant les garanties matérielles classiques.

→ La plus utilisée est la caution solidaire : l'emprunteur appartient à un groupe qui se porte caution pour le remboursement du crédit. S'il est défaillant, le groupe rembourse à sa place. Ce type de garantie est utilisé sous plusieurs formes : caution d'un groupe de cinq emprunteurs qui se cooptent dans le système de la

Grameen Bank, caution d'un groupe de producteurs de coton dans les associations villageoises du Mali, caution d'un village dans les caisses villageoises d'épargne et de crédit. Ce principe a été un des facteurs-clés du développement de la microfinance. Mais il rencontre aussi des limites.

- La garantie sociale peut prendre des formes plus classiques comme le cautionnement d'un emprunteur par une autre personne qui accepte d'engager des biens matériels personnels pour lui.
- Toutes les institutions de microfinance ne sont pas fondées sur la caution solidaire. Les formes de garantie peuvent être multiples et combiner garanties sociale et matérielle : chaque institution de microfinance adapte son propre système de garantie à sa structure et aux contextes dans lesquels elle travaille.

*Pour un approfondissement de la caution solidaire, voir annexe 2.*

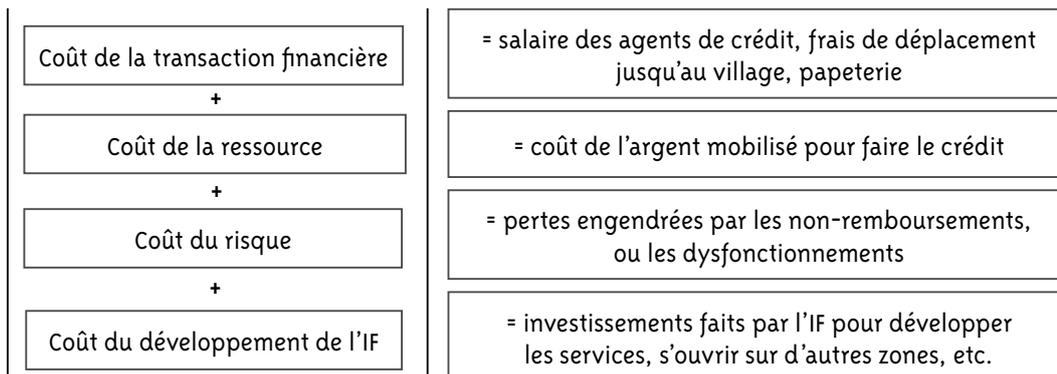
La microfinance est fondée sur le **principe du marché**. Le crédit est un service financier payé par l'emprunteur. Le taux d'intérêt doit couvrir le coût du service et permettre le développement de l'institution financière.

Les objectifs et les conditions de fonctionnement de la microfinance induisent des coûts élevés :

- Faire de multiples petits crédits est plus coûteux que faire un seul gros crédit.
- Les populations visées sont souvent éloignées, dispersées ; les atteindre entraîne des coûts élevés.
- Le niveau de risque de la microfinance peut être élevé.
- Le coût de l'argent est élevé.

Même bien gérées, beaucoup d'IMF ont besoin de fixer leurs **taux d'intérêt** à un niveau de 2 à 3% par mois pour pouvoir atteindre leur équilibre financier.

Bien qu'élevés par rapport au système bancaire classique, les taux de la microfinance sont le plus souvent inférieurs à ceux pratiqués par les prêteurs informels.

**TAUX  
D'INTÉRÊT =**


Pour réduire ses taux d'intérêt, la microfinance doit travailler à réduire ses charges, obtenir de bons remboursements des crédits, rechercher des ressources financières à un coût moins élevé.

Pour pouvoir fonctionner durablement, la microfinance doit disposer de **capitaux** qu'elle pourra prêter. Les voies d'accès à ces capitaux sont variables selon les systèmes de microfinance.

- Certaines institutions de microfinance (IMF) collectent directement l'épargne locale et transforment cette épargne en crédit.
- Certaines IMF expérimentent des voies innovantes de mobilisation de l'épargne lointaine : c'est le cas par exemple des IMF qui travaillent dans les zones où la migration produit des revenus importants.
- D'autres IMF achètent des capitaux auprès des banques. On dit qu'elles se « refinancent » auprès du système bancaire classique. La ressource financière achetée a un coût : c'est le taux de refinancement.

Pour qu'un **service financier puisse être durablement** proposé à une population rurale, plusieurs conditions doivent être réunies.

- L'autonomie et la pérennité financière : des ressources financières stables et suffisantes, un taux d'intérêt permettant de couvrir le coût du crédit, etc.
- La pérennité technique : un personnel compétent, des systèmes de gestion et de contrôle bien organisés et efficaces, etc.
- La viabilité institutionnelle : une gouvernance efficace et stable, une insertion satisfaisante dans le cadre légal.
- La viabilité sociale : un système financier bien approprié par les populations.

### 3. La microfinance recouvre des formes d'organisation très diverses

Sur la base de ces principes communs, la microfinance rurale s'est développée sous deux formes organisationnelles majeures et de très nombreuses formes mixtes (voir encadré page ci-contre).

### 4. La microfinance, un outil financier qui connaît un développement planétaire, mais qui reste néanmoins fragile

Au cours d'une première phase expérimentale couvrant les années 1980, la microfinance va se développer en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Très vite, elle va devenir l'un des instruments privilégiés des politiques de lutte contre la pauvreté. Les bailleurs de fonds internationaux appuient son développement en fournissant des lignes de crédit et en subventionnant les investissements initiaux (locaux, équipement, formation, etc.).

Quelques années plus tard, elle va entrer dans une nouvelle phase de développement, consacrant sa vocation de structure de marché : les institutions de microfinance sont incitées à étendre leur portée et à devenir autonomes et rentables. Dans ce contexte, les stratégies de beaucoup d'IMF rurales vont évoluer vers une logique plus financière : ces IMF vont privilégier les zones rurales les plus rentables, les moins risquées, voire s'ouvrir au milieu urbain. Dans certains cas, des agences rurales trop peu rentables sont fermées. Malgré ce repli vers des zones plus favorisées, la microfinance se développe fortement dans la plupart des pays du Sud. Malgré un timide et récent intérêt

des banques commerciales pour le milieu rural, la microfinance est souvent aujourd'hui la seule alternative d'accès aux services financiers pour les populations rurales.

Tout en étendant sa portée, le secteur de la microfinance s'est professionnalisé ; il a acquis des compétences techniques et organisationnelles nouvelles. Des cadres juridiques nationaux

## Principales formes d'organisation de la microfinance

### **Le crédit à caution solidaire, emblématique de la microfinance**

Développé par la Grameen Bank au Bangladesh dans des zones rurales à très forte densité de population, le crédit à caution solidaire est fondé sur l'idée que même les populations très pauvres peuvent valoriser et gérer un crédit. Le crédit, qui peut être d'un très petit montant, est donné à un groupe d'emprunteurs qui sont solidaires pour son remboursement. Si un membre du groupe est défaillant, le groupe rembourse à sa place. Si le groupe ne rembourse pas, l'ensemble des membres du groupe est privé de l'accès au crédit.

Les groupes solidaires sont réunis en structure pyramidale au niveau du village (comités villageois, etc.) et le principe de la garantie solidaire se répercute à cette échelle. L'agent de crédit vient au niveau du village pour apporter le crédit et collecter les remboursements. L'institution financière est elle-même organisée de manière pyramidale.

Ce type de microfinance s'est développé avec succès dans de nombreuses zones rurales à forte densité de population. Ainsi, au Bangladesh, la Grameen Bank a mis en place un large réseau national comptant aujourd'hui plus de deux millions de membres dont une part importante est rurale.

En revanche, ce modèle rencontre plus de difficultés de développement dans les régions à faible densité de population, comme les zones sahéliennes par exemple, où il achoppe notamment sur l'ampleur des coûts de transaction induits par la dispersion et l'éloignement des populations.

### **Les mutuelles d'épargne et de crédit**

Les mutuelles sont aujourd'hui une composante essentielle de la microfinance rurale. Elles s'appuient sur les principes mutualistes développés en Europe et au Canada au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

Les mutuelles d'épargne et de crédit sont des coopératives gérées par leurs membres. Chaque membre est propriétaire de la structure et a un droit égal (un homme, une voix). La gestion technique est assurée par des salariés. Dans le modèle initial, les mutuelles privilégient la collecte de l'épargne, le crédit est réalisé sur les ressources d'épargne et l'épargne constitue une partie de la garantie demandée à l'emprunteur. Des garanties matérielles sur les biens de l'emprunteur complètent le dispositif de gestion du risque.

Face à la difficulté de mobiliser l'épargne, notamment en milieu rural, de nombreuses adaptations du principe de base de l'épargne préalable sont observées aujourd'hui au sein des mutuelles. Dans le modèle initial, les mutuelles se structurent progressivement en fédérations pyramidales, avec une centralisation plus ou moins forte de la décision et des ressources financières. Les réseaux ainsi créés peuvent prendre des formes variées, allant de très petites mutuelles isolées, sans lien avec le marché financier, jusqu'à de très grandes fédérations nationales (la FECECAM au Bénin par exemple).

La priorité donnée à l'épargne tend à orienter les mutuelles vers les populations ayant une capacité d'épargne (populations à revenu moyen, agriculteurs moyens à aisés, commerçants, etc.) en excluant dans une certaine mesure les populations moins aisées (femmes, jeunes, etc.). Mais de nombreuses adaptations sont observées pour infléchir cette tendance. Au sein de la microfinance africaine, ce sont les réseaux mutualistes qui ont la plus forte contribution au financement de l'agriculture.

### **De nombreux modèles mixtes...**

Sur la base de ces modèles emblématiques se sont développées de nombreuses expériences qui empruntent des éléments à l'un ou l'autre des modèles et les adaptent à de nouveaux contextes.

On voit ainsi fleurir depuis une décennie de nombreuses formes mixtes de microfinance empruntant :

- au mutualisme (Crédit rural de Guinée) ;
- à la caution solidaire (Self Helped Groups) ;
- à l'autogestion villageoise (caisses villageoises d'épargne et de crédit) ;
- mais aussi de plus en plus souvent aux principes bancaires.

ou régionaux l'ont formalisé, permettant le contrôle. Le secteur a gagné en crédibilité auprès des banques qui le refinancent. Les IMF ont créé des associations professionnelles nationales qui participent à la coordination du secteur, dialoguent avec l'État et forgent progressivement un nouveau secteur économique.

## 5. Malgré son développement spectaculaire, ce secteur reste fragile

Beaucoup d'IMF n'ont pas encore atteint le stade de l'autonomie financière et restent dépendantes de l'aide extérieure. Les performances en termes de remboursement des crédits ne sont pas toujours assurées. La viabilité sociale des institutions reste difficile à stabiliser durablement...

## 3 POURQUOI EST-IL SI DIFFICILE DE FINANCER L'AGRICULTURE DANS UN « MARCHÉ FINANCIER » ?

Indiscutablement, la microfinance a permis d'étendre le financement des activités rurales et d'inclure dans le marché financier des populations rurales exclues du secteur bancaire classique. Pourquoi peine-t-elle alors à inclure l'agriculture ?

Au sein des activités rurales, l'agriculture présente des caractéristiques spécifiques qui compliquent son financement dans un cadre de marché. Ces spécificités sont évoquées brièvement ici et seront approfondies dans le chapitre suivant.

### 1. L'agriculture requiert des volumes financiers importants

Le financement des campagnes agricoles nécessite des volumes financiers d'autant plus importants que les productions sont intensives (intrants, main-d'œuvre, prestations de services, etc.). Ces volumes importants dépassent souvent largement les ressources disponibles dans les IMF à leur stade de développement actuel. Ils constituent ainsi le premier facteur de blocage d'un partenariat entre microfinance et agriculture, et peuvent être l'argument décisif conduisant l'agriculture à rechercher un partenariat auprès des banques.

### 2. L'agriculture a des besoins de services financiers diversifiés

L'activité agricole requiert des crédits de court terme pour financer le cycle de production (crédit de campagne). Ces productions peuvent être variées au sein d'une même exploitation, entraînant une diversité de besoins de crédit de campagne. La durée de ces cycles est variable également, mais en règle générale s'échelonne sur plusieurs mois. La microfinance rurale maîtrise le crédit de court terme, mais préfère souvent investir dans des cycles très courts permettant une rotation rapide du capital (commerce, etc.).

Les ménages agricoles ont besoin de crédit pour moderniser leurs équipements, acheter et aménager du foncier, faire des plantations de cultures pérennes, etc. C'est donc du crédit moyen terme qui est requis. La microfinance a développé des innovations dans ce sens, mais peine à les étendre, notamment par manque de ressources financières adaptées.

Les besoins des ménages agricoles peuvent porter aussi sur des crédits de stockage, des crédits pour faire face à l'urgence, des crédits de consommation. Par ailleurs, les acteurs agricoles sont eux-mêmes diversifiés : agriculteurs vivriers faiblement insérés dans le marché, agriculteurs vendant occasionnellement leurs surplus, agriculteurs fortement insérés dans des filières, entrepreneurs agricoles ou pluriactifs, organisations agricoles, etc. Chacune

de ces catégories d'acteurs agricoles a des besoins de financement spécifiques. C'est donc à une diversité de besoins qu'il s'agit de répondre. Or, la microfinance s'est concentrée jusqu'ici sur le développement du crédit de court terme. À quelques exceptions près, les portefeuilles de crédit des IMF peinent à se diversifier en une large gamme de crédits et la combinaison de différents crédits par un même ménage reste une procédure difficile à gérer par la microfinance.

### 3. Financer l'agriculture est risqué

L'activité agricole est plus risquée que la plupart des autres activités économiques rurales.

Elle conjugue trois types de risques :

- Le risque de production. L'activité agricole peut être compromise par les aléas climatiques et le risque sanitaire. La faiblesse des services d'appui à l'agriculture et à l'élevage renforce encore ce risque.
- Le risque économique. Les fluctuations des prix et des marchés agricoles, faiblement régulés, sont importantes et le degré actuel d'organisation de l'agriculture ne permet pas de juguler ce risque.
- Le risque individuel du producteur, de sa famille, de sa force de travail (maladie, décès). Là encore, la carence des services d'appui peut aggraver la situation.

Le risque de production et le risque économique présentent la spécificité d'être largement « co-variants » : tous les producteurs d'une même zone peuvent être touchés en même temps par une inondation, une sécheresse ou une épizootie, ce qui limite fortement l'utilisation des formes de garantie sociale développées par la microfinance à travers la caution solidaire.

Les biens matériels que les ménages agricoles pourraient donner en garantie sont faiblement reconnus par la microfinance : les terres souvent ne sont pas titrées et le cheptel est considéré comme une garantie trop risquée.

### 4. Agriculture et systèmes financiers se connaissent mal et se font peu confiance

Les relations entre agriculture et systèmes financiers sont souvent marquées par une histoire difficile. Pour les institutions financières, l'agriculture est un secteur qui rembourse mal parce que longtemps protégé par l'État ; il en a résulté des impayés importants, des effacements de dette engendrant une dégradation des mentalités par rapport au crédit. Du côté des agriculteurs, les institutions financières sont souvent perçues comme un secteur « rapace », appliquant des taux d'intérêt prohibitifs, marqué par des faillites ou des détournements qui ont engendré la disparition de l'épargne des populations.

Même quand leur histoire commune n'est pas douloureuse, les deux secteurs dialoguent peu. Leurs référentiels diffèrent souvent : en forçant à peine le trait, on peut dire que les IF raisonnent « marché », là où les agriculteurs et leurs organisations raisonnent « développement social ». Leur « référentiel », leur manière de comprendre le monde et d'en parler ne sont souvent pas les mêmes. Leurs vocabulaires respectifs sont différents.

Ajoutons à cela que les degrés de structuration des deux secteurs sont inégaux : la microfinance a eu des appuis importants et est aujourd'hui relativement bien structurée, elle dispose d'outils de gestion, de capacité de réflexion stratégique, d'une audience auprès de son environnement, là où beaucoup d'organisations paysannes connaissent encore des difficultés à se faire entendre.

Des ressources financières limitées, des difficultés à diversifier les portefeuilles de crédit, à gérer les risques agricoles et une « méfiance sectorielle historique » contribuent à expliquer pourquoi il est si difficile pour la microfinance de financer l'agriculture. Les banques quant à elles ont des difficultés identiques, renforcées par leur faible proximité avec le monde agricole.

Dans la nouvelle approche du financement rural, toutes ces institutions financières sont engagées dans une logique de marché. Elles doivent atteindre leur autonomie financière et dégager des ressources permettant leur développement. Il est donc logique qu'elles s'orientent vers les secteurs les plus rentables et les plus sécurisés, et que, ce faisant, elles fassent preuve d'une grande prudence dans le financement de l'agriculture.

## 4 EN QUOI LES OPA SONT-ELLES CONCERNÉES PAR LE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ?

L'agriculture familiale est structurée par de nombreuses formes d'organisations : organisations sociales, organisations communautaires – souvent traditionnelles (classes d'âge, groupes d'entraide, etc.) –, organisations économiques, syndicales, politiques. La plupart d'entre elles peuvent être concernées par la problématique de l'accès aux services financiers.

Deux grands types d'organisations sont plus particulièrement visés par ce guide :

- les organisations économiques ayant pour vocation d'améliorer les conditions d'accès des agricultures familiales aux marchés et aux services : coopératives, groupements de producteurs, GIE, etc. ;
- les organisations syndicales et politiques pouvant intervenir dans la problématique du financement par la fonction de plaidoyer et de négociation des politiques de développement.

Nous utilisons le terme générique « organisations professionnelles agricoles » (OPA) pour les désigner.

Le mouvement des OPA se renforce depuis une vingtaine d'années dans de nombreux pays du Sud, avec des dynamiques contrastées selon les continents : développement ancien en Amérique latine, plus récent mais actif en Afrique et à Madagascar, plus embryonnaire en Asie.

Les OPA se développent à différents niveaux territoriaux : elles sont actives localement, mais se structurent aussi à des échelles fédératives, régionales, nationales, voire continentales. Elles acquièrent, à des degrés et à des rythmes très variables, des compétences de conception, de gestion, de négociation et deviennent progressivement des acteurs incontournables au niveau local, national et sous-régional.

Mais ce mouvement reste fragile. Les capacités de gestion des OPA sont souvent précaires. La faiblesse généralisée de leurs fonds propres entrave leurs capacités d'innovation. Leur faible niveau

d'activité économique les enferme dans un cercle vicieux : elles ont du mal à démontrer aux producteurs leur avantage comparatif par rapport au secteur privé, ce qui n'incite pas les producteurs à les rejoindre. Leur développement s'en trouve alors limité, ainsi que leur capacité à mettre en œuvre des activités économiques... Le manque d'accès aux services financiers les confine dans ce cercle vicieux. Les difficultés organisationnelles et les défaillances de gouvernance restent fréquentes dans des structures souvent construites « par le haut », à travers la création précoce d'organisations faitières, sur des bases locales qui restent mal assurées. Enfin, cette grande fragilité est accentuée par une reconnaissance institutionnelle encore trop faible, notamment de la part des États et des instances de négociation internationales.

### CONCLUSION

Le changement d'approche du financement rural des années 1980, le passage du « crédit agricole » aux « marchés financiers ruraux » a conduit à une raréfaction de l'offre de financement agricole, alors même que la modernisation agricole entraîne des besoins de financement nouveaux et croissants.

Les organisations de producteurs agricoles qui se développent dans de nombreux pays du Sud sont confrontées avec acuité à ce paradoxe. Elles sont sollicitées par leurs membres producteurs agricoles pour répondre à leurs besoins de financement et elles ont elles-mêmes des besoins de financement de leurs activités économiques. L'intégration dans le marché financier rural, prévue par la théorie, peine à se réaliser et le partenariat entre secteurs agricole et financier est loin d'être spontané.

Voyons quelles sont les étapes de la construction de ce partenariat.

## Chapitre 2. Analyser les besoins et contraintes de financement des producteurs et des organisations professionnelles agricoles

---

Une OPA peut être confrontée à deux types de besoins de financement :

- Ceux de ses producteurs membres, qui ont besoin d'accéder aux services financiers pour intensifier, moderniser leur système d'activités, mais aussi répondre à des besoins familiaux notamment. Les producteurs membres attendent alors de leur OPA qu'elle apporte une réponse à ces besoins de services.
- Ses propres besoins de crédit, d'épargne, d'assurance, qui vont conditionner le développement de ses activités (approvisionnement, commercialisation, transformation, services d'appui à ses membres, etc.).

Pour construire une réponse adaptée aux besoins de services financiers de ses membres, l'OPA devra s'attacher d'abord à bien comprendre ces besoins, ainsi que les contraintes qui y sont liées.

Cette analyse va bien au-delà de la connaissance intuitive qu'une OPA a de sa zone et de ses membres. Elle doit fournir une compréhension de la diversité des besoins et contraintes de financement des producteurs, à l'échelle de la zone d'intervention de l'OPA. Elle doit permettre de raisonner ces besoins et contraintes en fonction des critères d'analyse d'une institution financière (quelle est la demande solvable ?, etc.).

De la même manière, pour développer une réponse adaptée à ses propres besoins de financement, l'OPA devra être en mesure de produire une analyse précise de sa propre situation économique et financière, de son projet de développement, des besoins et contraintes de financement afférents.

Cette analyse de la demande est cruciale : elle doit permettre à l'OPA de définir des priorités, de faire

des choix stratégiques, d'analyser l'adéquation de l'offre de services financiers existante aux besoins identifiés, de négocier les conditions d'accès à ces services, de mesurer les risques pris, etc.

C'est donc une étape stratégique que l'OPA devra mener avec rigueur pour être ensuite en mesure de poursuivre sa réflexion sur les alternatives de financement.

Ce chapitre a pour objectif de fournir aux OPA une méthode et des outils pour analyser les besoins et contraintes de financement des producteurs membres. La première partie détaille les principales informations nécessaires et présente des outils d'analyse de ces informations. La seconde revient sur les méthodes de collecte de l'information.

L'analyse de besoins en services financiers de l'OPA elle-même sera traitée dans le chapitre 5.

Pour faciliter la compréhension de la méthode et illustrer l'intérêt des différents outils mobilisés, nous nous appuyons sur un exemple fictif, celui d'une OPA de producteurs opérant à une échelle régionale en zone pastorale au Niger. L'analyse que nous en présentons emprunte des éléments réels à plusieurs OPA du Niger ; mais l'exemple devient anonyme et fictif dans la mesure où ces éléments ont été recombinaisonnés entre eux dans une optique pédagogique.

# 1 ANALYSE DES BESOINS ET CONTRAINTES DE FINANCEMENT DES PRODUCTEURS MEMBRES DE L'OPA

Cette analyse va être ordonnée autour de cinq étapes :

1. Qui est l'OPA et dans quel contexte évolue-t-elle ?
2. Qui sont les membres de l'OPA ?
3. Quels sont les besoins de financement des différentes catégories de membres ? Quels sont les contraintes et risques liés à ces besoins de financement ?
4. Quelles sont les stratégies de ces différentes catégories de membres pour accéder au financement aujourd'hui ? Comment leurs besoins sont-ils couverts (ou non couverts) aujourd'hui ?
5. Quelles sont les relations entre les membres et l'OPA ?

## 1. Qui est l'OPA et dans quel contexte évolue-t-elle ?

La nature de l'OPA et le contexte dans lequel elle se développe vont être déterminants pour la construction d'une réponse aux besoins de financement. L'acquisition d'une connaissance construite et argumentée de ces deux questions est donc un préalable indispensable à toute réflexion sur l'adaptation du système de financement.

Le tableau suivant détaille les questions essentielles à renseigner à ce stade. Les premières questions caractérisent le contexte économique, les dernières questions portent sur l'histoire et le contexte social de la zone qui ont une influence sur les systèmes financiers existants ou à venir. La troisième colonne du tableau montre l'importance de ces informations pour raisonner les besoins et contraintes de financement à partir de notre exemple fictif d'OPA en zone pastorale au Niger.

Questions	Pourquoi cette question ?	Illustration avec le cas de l'OPA pastorale du Niger
Qui est l'OPA ? Quels sont ses objectifs, quelles sont ses activités ?	Les besoins de financement, tant des membres que de l'OPA elle-même, sont liés à la nature de l'OPA, de ses activités, de sa taille, etc.	Organisation de producteurs opérant à l'échelle d'une région sahélienne pastorale. L'OPA est « généraliste » : elle développe à la fois des actions de représentation des producteurs et des activités économiques (approvisionnement, commercialisation, services, etc.). Dans la zone d'intervention de l'OPA, les activités économiques dominantes restent l'élevage pastoral et le commerce. Le maraîchage s'y est développé dans les années 1980, en réponse aux grandes sécheresses qui ont décimé les troupeaux. Les producteurs maraîchers sont concentrés autour des villes moyennes de la région, mais aussi dans des zones plus excentrées et mal desservies, autour des points d'eau.
À quelle échelle géographique est-elle structurée ? nationale ? régionale ? locale ?	L'offre de service à construire va être différente selon que les producteurs sont dispersés sur un vaste territoire ou concentrés dans une petite région.	

Questions	Pourquoi cette question ?	Illustration avec le cas de l'OPA pastorale du Niger
<p>La zone d'intervention de l'OPA est-elle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pauvre/riche ?</li> <li>• enclavée/bien desservie ?</li> <li>• à infrastructure faible/bien dotée ?</li> </ul> <p>Quelle est la géographie économique de la zone (principaux centres, axes de communication, flux de produits) ?</p>	<p>Ces caractéristiques vont déterminer l'intensité de l'activité économique locale, l'attractivité de la zone pour des institutions financières, etc.</p>	<p>Forte structuration autour d'un axe routier central desservant les trois villes de la région. Les routes secondaires sont en mauvais état. Les zones excentrées sont mal desservies.</p>
<p>Dans la zone d'intervention de l'OPA, quelles sont les principales filières de production agricole ? Comment sont-elles organisées ? Quels sont les liens entre ces filières, l'OPA et ses membres ?</p>	<p>Un producteur peut être inséré dans plusieurs filières, avoir différentes opportunités économiques, différentes offres de financement, et être affilié à plusieurs OPA.</p>	<p>L'élevage est la filière la plus structurée de la zone. La plupart des membres de l'OPA sont pluriactifs, combinant l'activité d'élevage avec du commerce, du maraîchage et/ou d'autres activités non agricoles.</p>
<p>Quelles sont les principales institutions financières présentes dans la zone ?</p>	<p>Avoir une première connaissance de l'offre existante permet de mieux comprendre les stratégies des producteurs en matière de financement.</p>	<p>Très peu d'institutions financières sont implantées dans cette région. Une banque commerciale nationale est présente dans la grande ville locale. Quelques IMF tentent de se développer, mais avec de faibles résultats. Des projets d'appui à l'élevage offrent du crédit projet ciblé sur l'élevage.</p>
<p>Quelle est l'histoire de la zone en matière de peuplement, d'organisation, de crédit, etc. ?</p>	<p>Les comportements des producteurs par rapport aux services financiers peuvent être influencés par l'histoire de la zone dans ce domaine.</p>	<p>Longue histoire de crédits de projets débouchant sur des impayés.</p>
<p>Quelles sont les principales caractéristiques sociologiques de la zone ?</p>	<p>La plupart des IF notamment de microfinance s'appuient sur la cohésion sociale d'une zone pour sécuriser le remboursement de crédit. Il est donc important de pouvoir évaluer les facteurs de cette cohésion sociale.</p>	<p>Plusieurs ethnies ayant des relations plus ou moins tendues, cohabitent dans la région. Les membres de l'OPA appartiennent à différentes ethnies.</p>

## 2. Qui sont les membres de l'OPA ?

Cette question très simple cache au moins deux redoutables problèmes méthodologiques pour qui veut construire une réponse de financement adaptée aux besoins :

- L'unité « membre de l'OPA » est-elle pertinente pour raisonner les besoins et contraintes de financement des producteurs ?
- Comment prendre en compte l'inévitable diversité des « membres » d'une OPA et, ce faisant, la diversité de leurs besoins et de leurs contraintes ?

► **L'unité « membre de l'OPA » est-elle pertinente pour raisonner les besoins et contraintes de financement des producteurs ?**

La première difficulté pour une OPA est ici de définir précisément qui elle va considérer comme « membre ». Est-ce le producteur qui a payé son droit d'adhésion ? Est-ce celui qui est à jour de sa cotisation annuelle ? Est-ce celui qui travaille régulièrement avec l'OPA (lui livre sa production, s'approvisionne auprès d'elle, etc.) ? Est-ce celui qui travaille exclusivement avec l'OPA ? Celui qui ne livre qu'une partie de sa production, une fois de temps en temps, est-il considéré comme membre dans cette réflexion sur les services financiers ?

Ces questions ne sont pas de pure forme. En effet, quelle que soit la solution d'accès aux services financiers que l'OPA retiendra ultérieurement, elle mettra en jeu la qualité du lien entre le membre et l'OPA (interconnaissance, confiance, etc.). Il est donc important de bien définir les conditions que les producteurs devront remplir pour pouvoir bénéficier ensuite du statut de membre pouvant accéder aux services financiers fournis, directement ou indirectement, par l'OPA.

Une seconde difficulté tient au fait qu'un « producteur membre » est très rarement un individu isolé : ses décisions économiques et financières ne sont pas prises en fonction de ses seuls logiques et intérêts individuels, mais en fonction de l'unité dans laquelle il s'insère (on parlera couramment de « ménage »). S'il est chef de famille, ce membre prendra ses décisions sur la base des besoins et des contraintes de sa famille (de son ménage) ; si ce producteur est une productrice, elle prendra ses décisions avec une autonomie variable selon les sociétés. De même, si c'est un jeune, sa marge de manœuvre pourra différer selon les sociétés et les contextes. La première étape de l'analyse des besoins et des contraintes de financement des membres consistera donc pour l'OPA à définir la ou les unités économiques pertinentes à considérer dans son cas.

► **Prendre en compte la diversité des producteurs membres**

Les membres d'une OPA sont différents les uns des autres, leurs besoins et leurs contraintes de financement sont donc eux aussi différents. Pour répondre de manière efficace aux besoins de ses membres, et construire un système de financement limitant la prise de risque, l'OPA devra donc s'attacher à identifier cette diversité et à la traduire en termes de besoins et de risques de financement. Il n'est cependant pas envisageable d'ajuster un service au cas par cas. L'OPA cherchera à raisonner par type de demande à couvrir et pourra, pour ce faire, s'appuyer sur des **typologies** de membres.

Une typologie sert à identifier des groupes qui sont homogènes sur la base d'un certain nombre de critères de différenciation. La différenciation est effectuée à partir de variables qui jouent un rôle dans la stratégie des unités observées (niveau de richesse, cycle de vie, systèmes d'activités productives, accès au marché, capacité à entreprendre dont quantité de main-d'œuvre, émigration, etc.).

La difficulté est qu'il n'y a évidemment pas « une » typologie universelle, mais différentes typologies possibles autour d'une même préoccupation. De manière générale, trois types de critères influencent couramment les besoins et contraintes de financement des ménages :

- Le niveau de richesse du ménage, appréhendé par le patrimoine et le revenu. Les besoins de financement, les garanties disponibles au niveau des ménages varient selon le niveau de richesse.
- Le système d'activités. Les besoins de financement et les risques varient selon la nature des activités agricoles et non agricoles d'un ménage, mais aussi selon leur combinaison : les systèmes associant des activités agricoles et non agricoles sont souvent un moyen efficace de gestion de trésorerie et de gestion du risque.
- La position dans le cycle de vie et le genre. Les capacités économiques, les activités développées, l'autonomie de gestion, le degré d'accumulation peuvent varier selon que le producteur membre est homme ou femme, célibataire,

jeune installé, membre d'un ménage en «vitesse de croisière», ou d'un ménage âgé en cours de décapitalisation, etc.

Le tableau suivant donne l'exemple d'une telle typologie établie en 1999 pour une analyse des besoins des familles en crédit de moyen terme et des risques associés dans la zone cotonnière du Bénin.

### Typologie des familles et utilisation du crédit à moyen terme en zone cotonnière au Bénin

Groupe de la typologie	Place du crédit moyen terme dans les stratégies	Risques propres à chaque groupe
1. Jeunes en phase d'accumulation, non pluriactifs	Permet d'amorcer rapidement un processus de capitalisation	Fragilité liée à la faiblesse du capital
2. Jeunes en phase d'accumulation, pluriactifs	Idem 1, mais priorité moindre à l'équipement agricole	Fragilité limitée par les revenus de l'activité secondaire
3. Stabilisés à équipement complet, grands producteurs de coton	Déterminant pour les moins stabilisés, intéressant pour les autres mais facultatif	Capital important mais liquidité reste faible : problèmes passagers liés au coton possibles
4. Situation précaire, faible patrimoine	Indispensable mais pas toujours facteur d'accumulation de capital	Fragilité due à un faible capital et une structure familiale défavorable
5. Grandes familles, surface moyenne, accumulation modeste de capital	Indispensable à l'équipement et bien géré	Absence d'investissements limite les risques, activité secondaire courante
6. Grandes familles, grandes surfaces, accumulation importante de capital	Rare, en dernier recours	Détournement pour d'autres personnes, dilution de la responsabilité

Source : Renard, 1999 ; cité par C. Lapenu, 2002.

Les typologies peuvent être définies «à dire d'expert» (les autorités villageoises, responsables et acteurs locaux distinguent des groupes selon les critères qui leur paraissent pertinents) ou sur des bases statistiques (enquêtes auprès d'un échantillon large de ménages, puis traitement par analyse factorielle en composantes multiples et classification hiérarchique ascendante).

Une fois la typologie établie, on pourra alors approfondir l'analyse des besoins et contraintes de financement de chaque groupe de la typologie.

### 3. Quels sont les besoins de financement des différentes catégories de membres ? Quels sont les risques liés à ces besoins de financement ?

#### ► Les besoins de financement des membres de l'OPA sont d'abord liés au système d'activités économiques pratiqué

Les ménages ruraux mettent en œuvre différents types d'activités économiques, combinant le plus souvent l'agricole et le non agricole (commerce, artisanat, salariat agricole ou non agricole, etc.). Les besoins de financement d'un ménage s'insèrent donc dans un «système d'activités».

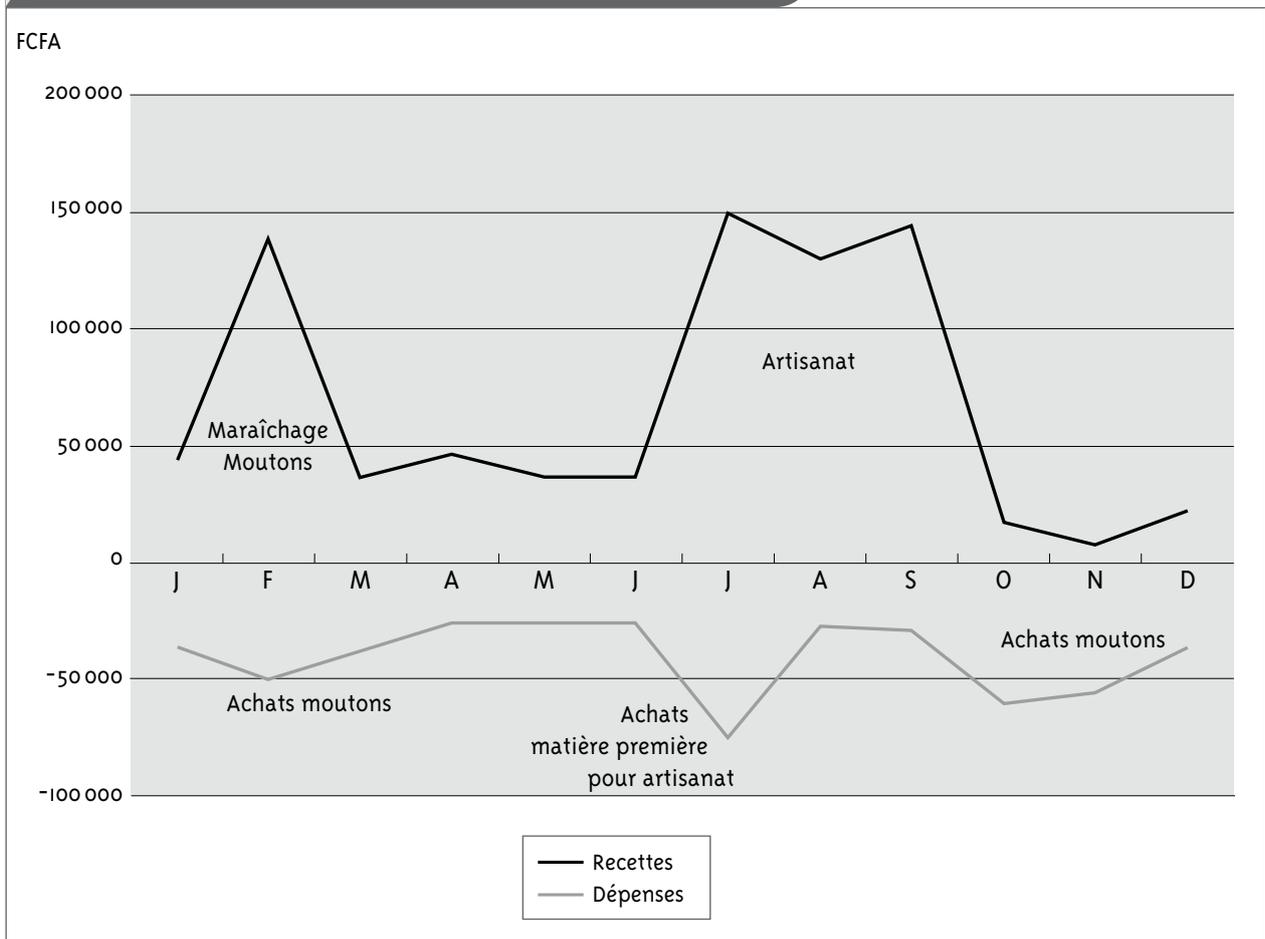


Pour chaque groupe défini par la typologie, on pourra alors évaluer les revenus, leur répartition dans l'année et établir les **calendriers de trésorerie** qui en résultent. Cette analyse permet de mettre en évidence les moments où les ménages vont avoir des besoins de financement et les moments où ils disposent de liquidités.

Un tel outil permet de mieux comprendre les besoins de trésorerie pour y adapter les produits financiers (crédit et épargne). Cela permettra de définir la durée d'un prêt et ses modalités de remboursement.

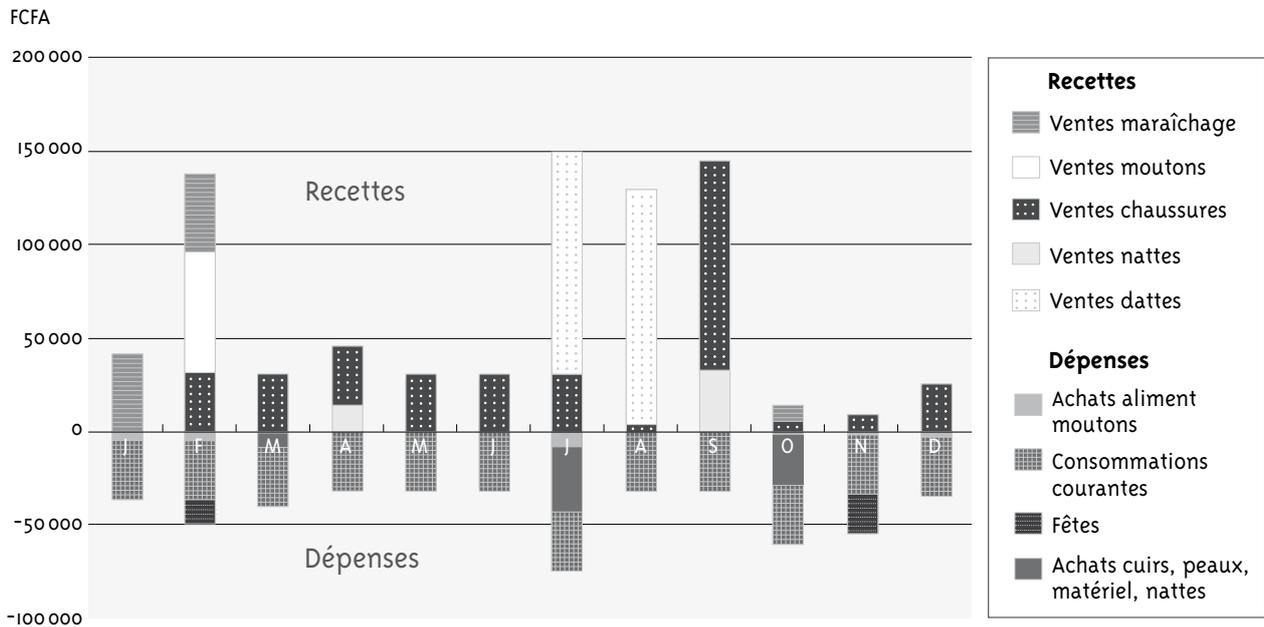
Le calendrier de trésorerie renseigne essentiellement sur les principaux besoins de financement de court terme (crédit de moins d'un an).

### Calendrier de trésorerie de type « petit maraîcher » dans la zone d'In Gall (Niger)



Source : H. Bako, 2004.

### Calendrier de trésorerie de type « grand maraîcher » dans la zone d'In Gall (Niger)



En matière d'activités agricoles, **ces besoins de court terme** sont de trois grands types :

- Le financement de la campagne agricole : intrants (semences, engrais, pesticides), main-d'œuvre (préparation des sols, repiquage, sarclage, récolte), terres en métayage. Le degré d'intensification de la production dépend en partie de la main-d'œuvre disponible, et de la quantité et de la qualité des intrants utilisés.
- Le financement de l'embouche (porc, ovin, caprin, bovin) : l'embouche consiste à engraisser un animal sur une période courte (de 4 mois à 6-8 mois) pour le vendre avec une forte valeur ajoutée. C'est une activité d'appoint couramment pratiquée par les ménages ou les individus (femmes, jeunes, etc.). Elle est alors un élément central de la gestion de trésorerie ; elle peut être rentable si elle est bien maîtrisée, mais elle est soumise aux aléas de l'élevage (problèmes sanitaires, mortalité, conditions d'alimentation) et du marché.
- Le financement du stockage ou la transformation de la production : les agriculteurs cher-

chent à valoriser au mieux leur production en la stockant jusqu'au moment de l'année où les prix atteignent des niveaux plus élevés. Ces pratiques de stockage dépendent cependant de la trésorerie disponible et des besoins monétaires au moment de la récolte. Certains produits agricoles nécessitent une transformation post-récolte avant d'être vendus ou bien peuvent être mieux valorisés une fois transformés (manioc, arachide, palme, conditionnement de certains fruits et légumes, etc.). Ces transformations nécessitent généralement du matériel adapté.

Pour chaque type de système d'activités, **les risques spécifiques** devront être identifiés. Selon la nature du risque d'activité, son mode de gestion sera différent dans une perspective de système financier.

### Nature des risques financiers et mode de gestion

Type de risque	Caractéristiques	Mode de gestion dans une perspective de système financier
Risque climatique (sécheresse, inondation, etc.)	« Covariant » : il s'applique à toutes les unités économiques d'une zone en même temps.	Ces risques sont particulièrement difficiles à gérer par un système financier : ni la garantie individuelle ni la caution solidaire ne peuvent les couvrir.
Risque sanitaire (épizootie, etc.)	Peut être covariant. Mais peut être limité par des services sanitaires efficaces.	Développer des services sanitaires efficaces pour l'élevage ; mettre en évidence l'importance d'avoir en agriculture un système de services performant, qui va sécuriser les producteurs et le financement.
Risque de marché	Fluctuation des prix pouvant compromettre la rentabilité de la production agricole.	Favoriser les dispositifs de régulation des prix.
Risque lié au producteur (santé, décès, etc.)	Dépasse le risque lié au système d'activités et touche globalement l'économie de la famille.	Favoriser le développement du crédit d'urgence, de l'épargne de précaution, des systèmes d'assurance.

Source : J. Bel, 2004.

Dans la zone d'intervention de notre OPA pastorale du Niger, appréhendée à travers quatre sites représentatifs de la diversité des situations de la zone, l'analyse des besoins et contraintes de financement liés aux systèmes d'activités a produit les résultats qui suivent.

### Besoins et contraintes de financement dans la zone de Chadawanka

Type	Principales contraintes en termes de financement	Besoins de financement	Périodes possibles de remboursement
Agropasteurs nomades	Déstockage en période de soudure, pour l'achat de céréales et d'aliments bétail.	Crédit en période de soudure, épargne préalable, petits crédits d'urgence.	En fin d'hivernage, début de saison sèche, par la vente d'animaux.
Agropasteurs commerçants	Manque de fonds de roulement pour l'activité de commerce, déstockage en période de soudure pour les plus démunis.	Crédit court terme pour l'activité commerciale, épargne, crédit en nature en période de soudure.	À la récolte, et échéances régulières pour le crédit lié au commerce.
Agropasteurs	Financement du sarclage des cultures, déstockage en période de soudure.	Crédit de campagne, crédit en nature ou vente à prix modéré en période de soudure.	À la récolte, et de petites sommes régulièrement, grâce aux autres activités.
Agriculteurs	Financement du sarclage des cultures. Manque de trésorerie en cas de problème.	Crédit de campagne, petits crédits d'urgence micro-épargne.	À la récolte, et de petites sommes régulièrement, grâce aux autres activités.

Source : J. Bel, 2004.

Type	Principales contraintes en termes de financement	Besoins de financement	Périodes possibles de remboursement
<b>Des systèmes d'activités spécifiques aux femmes</b>			
Commerce	Manque de fonds de roulement.	Crédit court terme.	Échéances régulières, remboursement grâce aux revenus du commerce.
Artisanat	Manque de fonds de roulement. Faible demande de leurs produits très spécifiques.	Crédit court terme, mais besoin de formation.	Échéances régulières, remboursement grâce à la vente des produits.
Embouche	Manque de fonds de roulement.	Crédit court terme, mais besoin de formation.	Remboursement au terme de l'embouche (après quelques mois).
Jardins	Difficulté de protéger les cultures de l'attaque des animaux, manque de trésorerie pour l'achat des semences, vente prématurée de la production.	Crédit moyen terme pour s'équiper en grillage, crédit de campagne pour acheter les semences, warrantage.	Échéances régulières à partir de la récolte, grâce aux autres activités.
<b>Autres systèmes d'activités</b>			
Forgerons, bouchers	Manque de fonds de roulement pour l'achat de matières premières, pas d'épargne sécurisée.	Crédit court terme, épargne.	Remboursements réguliers, hebdomadaires pour les bouchers, lors de la vente de bijoux pour les forgerons.

Site	Principaux types de systèmes d'activités	Besoins de crédit identifiés	Montants (FCFA)	Période de besoins	Période de remboursement possible
Tamaya	Agroéleveurs	Crédit embouche et épargne	30 000	Avril mai	Janvier février
	Artisans éleveurs	Matières premières pour artisanat	50 000	Juillet	Septembre
	Commerçants éleveurs	Crédit commerce (50 000 à 100 000). Aliments bétail	50 000 à 100 000	ND	ND
	Petits pasteurs	Céréales	80 000	Avril juillet	Décembre janvier
	Gros pasteurs	Céréales, aliments bétail	200 000	Mai juillet	Octobre novembre mars
	Bouchers	Crédit commerce	-50 000	Juillet	Août à octobre
	Restauratrices	Crédit commerce	-10 000		
	Petits commerçants	Petit crédit commerce	-20 000	Août	Août septembre
Coopératives	Artisans (capital achat matières premières pour boutique)	500 000	Juillet	Août septembre	

Site	Principaux types de systèmes d'activités	Besoins de crédit identifiés	Montants (FCFA)	Période de besoins	Période de remboursement possible
Tofamanir et In Aggar	Éleveurs petits ruminants	Épargne pour leurs activités hors élevage	ND	ND	ND
	Agroéleveurs	Épargne pour leurs activités extra-agricoles	ND	ND	ND
	Commerçants éleveurs	Crédit commerce	50 000 à 100 000	Juillet	Août septembre ou février mars
	Éleveurs commerçants	Épargne et crédit	100 000	Juillet	Février mars
	Éleveurs semi-nomades	Épargne et crédit, achat aliments bétail	200 000	Avril à juillet	Octobre à mars
	Pasteurs peulhs	Céréales et aliments bétail	80 000 à 200 000	Avril à juillet	Octobre à décembre
	Restauratrices	Petit crédit commerce	-10 000	Août	Septembre octobre
	Bouchers	Petit crédit	-50 000	Juillet	Août septembre
	Fonctionnaires	Épargne			
In Gall	Jeunes jardiniers	Crédit pour commerce ou achat matières premières	-20 000	Août	Septembre octobre après les fêtes
	Petits jardiniers	Embouche, crédit achat matières premières (artisanat)	-50 000	Juillet	Septembre octobre et les fêtes Tabaski et Ramadan
	Gros jardiniers	Embouche, motopompe, crédit commerce	50 000 à 300 000	Décembre à mars et août	Juillet octobre janvier
	Agroéleveurs	Céréales, épargne.	-30 000	Avril à juillet	Décembre
	Éleveurs nomades	Céréales et aliments bétail	-100 000	Avril à juillet	Octobre à mars
	Commerçants éleveurs	Crédit commerce	50 000 à 100 000	Juillet	Septembre à décembre
	Commerçants bétail	Crédit commerce	50 000 à 200 000	Septembre à octobre	Octobre novembre
	Fonctionnaires	Épargne et crédit affaire	-20 000	Septembre à octobre	Octobre
	Femmes artisanes et chefs ménages	Petit crédit commerce, épargne	500 000	ND	ND
	Coopératives	Crédit pour boutique (artisans), crédit activités associatives, épargne	ND	ND	ND

Source : H. Bako, 2004.

L'intensification d'un système d'activités, sa modernisation, génèrent aussi **des besoins d'investissement**.

Les besoins de financement agricoles de moyen terme (un à trois ans) et de long terme (> trois ans) sont de quatre types principaux :

- Financement de l'équipement. Il est nécessaire pour l'intensification de la production (culture attelée, motopompe, petite mécanisation, etc.), la commercialisation de la production (moyens de transport) ou le stockage (bâtiments). Le coût est généralement élevé au regard des prix de la production.
- Financement des cultures pérennes. Les plantations nécessitent un investissement initial (café, cacao, hévéa, palmier, fruitiers, etc.) pour lequel les premiers retours sur investissements ne sont espérés qu'après plusieurs années.
- (Re)constitution de troupeaux. La question peut être cruciale dans les zones traditionnelles d'élevage dont l'appareil de production a été détruit par un choc climatique (sécheresses sahéliennes) ou désorganisé par un système politique («nationalisation» du bétail dans les régimes communistes).
- Achat de terres. L'accès à la terre et sa sécurisation constituent des contraintes majeures pour les agriculteurs. Quand le marché foncier est tel qu'il est difficile d'envisager l'achat de terres, les agriculteurs peuvent avoir des besoins à court terme pour financer les locations.

Pour proposer des services financiers qui facilitent la capitalisation d'une exploitation ou d'un ménage, on peut utiliser l'analyse des trajectoires. Cette analyse vise à comprendre comment se construit une exploitation sur le long terme, en observant le processus d'accumulation, depuis l'installation de l'exploitation agricole jusqu'à la date d'enquête.

L'analyse peut permettre d'identifier les principaux mécanismes du processus d'accumulation des exploitations, les éléments favorables et les contraintes. Elle doit montrer quel rôle jouent ou pourraient jouer les services financiers (épargne et crédit) dans ce processus. Cette méthode repose sur le recueil de données historiques (qualitatives) auprès des membres des exploitations : évolution de la structure de la famille, activités des membres,

niveau de capitalisation et mode d'obtention du capital productif (terres, troupeaux, équipement, etc.), chocs subis et stratégies adoptées, etc.

### ► Les besoins de financement sont aussi liés à la famille

Dans la réalité quotidienne de la gestion d'un ménage agricole, les besoins de financement de la famille sont étroitement imbriqués dans ceux du système d'activités ; les besoins de financement «productifs» et «non productifs» sont indissociables. L'analyse des besoins de financement ne doit donc pas se limiter à la sphère productive, mais doit prendre en compte la nature, l'ampleur, la temporalité des besoins de financement de la famille.

Ainsi, une attention particulière sera portée à l'analyse des besoins de consommation alimentaire pendant la période de «soudure». Quels sont les différents groupes typologiques confrontés à une soudure alimentaire ? Comment gèrent-ils la soudure : restriction de la consommation, endettement, décapitalisation, exode, etc. ?

De la même manière, on s'attachera à identifier les modes de gestion de la vulnérabilité des ménages : que se passe-t-il en cas de calamités naturelles, de maladies ou de décès ?

Les besoins liés à la scolarisation des enfants prennent une importance croissante, même pour les ménages agricoles et ruraux.

Les pratiques de financement liées aux obligations sociales (baptêmes, mariages, pèlerinages, etc.) doivent être identifiées. Dans la plupart des cas, il ne s'agira pas de créer des services financiers répondant à ces besoins, mais la connaissance de ces pratiques est utile pour la compréhension globale des stratégies de financement dans une zone.

### ► Les besoins de services d'épargne

Du fait de la saisonnalité de l'activité agricole, la concentration des entrées monétaires à la récolte de la culture principale rend généralement nécessaire la constitution d'une épargne de court terme, dépensée petit à petit pour les besoins quotidiens du ménage. Par ailleurs, les ménages agricoles

## Trajectoires d'accumulation et place de la traction animale, cas du nord du Cameroun

Dans le nord du Cameroun, l'analyse des trajectoires des exploitations agricoles dans un village enquêté où l'accès aux terres est encore possible montre une trajectoire « unique » d'accumulation : acquisition d'une superficie satisfaisante de terres, acquisition d'un attelage grâce aux produits de la terre, augmentation de la superficie cultivée. On constate des variations au niveau de l'intensité et de la rapidité de l'accumulation. Dans un premier temps, le processus d'accumulation passe dans la majorité des cas par l'obtention de revenus extérieurs à l'agriculture. L'accès au crédit pourrait alors accélérer ce processus.

Dans les deux autres villages enquêtés, trois stratégies d'accumulation différentes sont observées selon le contexte foncier de chaque village : une première stratégie se fonde uniquement sur l'agriculture ; une deuxième s'appuie sur les activités extra-agricoles lucratives et une dernière tend à combiner des activités de diversification avec les activités agricoles. L'accès à la traction animale est important dans les trois cas. Lorsque l'extension du foncier est limitée, les élevages asins continuent à jouer un rôle décisif dans le démarrage d'un processus d'accumulation. Cependant, dans la trajectoire de chaque agriculteur survient le moment où la traction animale ne permet plus une évolution de l'exploitation ou simplement le maintien du niveau de vie, celui-ci doit alors passer à la pratique d'activités de diversification.

La rapidité et l'intensité des processus d'accumulation dépendent en premier lieu de la dotation initiale des exploitations en foncier (dépendante des dons et des prêts). Le mode d'insertion sociale de l'individu va donc jouer un rôle décisif. Si l'insertion est insuffisante pour obtenir des excédents en vue d'investissement, le démarrage d'un processus d'accumulation ne sera possible que grâce à des revenus extérieurs à l'agriculture. Avec l'augmentation de la superficie cultivée, la gestion de la trésorerie est plus souple. L'achat d'intrants vivriers au comptant pour augmenter la part du maïs dans l'assolement, par exemple, devient possible. Tout comme l'amélioration des performances agronomiques, l'accroissement de la capacité d'autofinancement et, finalement, la capitalisation en cheptel de trait, nécessaire pour l'exploitation d'une superficie de plus en plus grande.

Un attelage reste un investissement considérable. Le crédit, en permettant un échelonnement des dépenses, faciliterait l'accès aux animaux. La faible couverture des besoins en services financiers expliquerait en bonne partie la lenteur de diffusion des équipements de traction animale.

Source : Raubec, 2001 ; cité par C. Lapenu, 2002.

recourent en général à des formes d'épargne en nature dans le but de parer à des risques (épargne de précaution), pour engager un investissement (épargne dédiée) ou pour préparer leur fin de vie non productive (épargne de cycle de vie).

Que fait-on quand il y a des surplus financiers : redistribution familiale ou sociale, achat d'animaux, dépenses d'habitat ou d'équipement, augmentation de la consommation, épargne monétaire, etc. ?

Quelles sont les formes d'épargne traditionnelle ? Comment sont-elles gérées ? Donnent-elles satisfaction ?

### ► Les besoins d'assurance

Ils sont immenses compte-tenu des risques auxquels l'agriculture familiale doit faire face. Pourtant, l'évaluation de ces risques et des coûts qui en découlent pour mettre en place un système d'assurance montre que les perspectives de développement des assurances agricoles sont étroites. Les problèmes majeurs concernent la covariance du risque : les risques climatiques (sécheresse, inondation) et les épidémies sur les troupeaux, par exemple, touchent tous les agriculteurs d'une même zone, ce qui ne peut être supporté par un système d'assurance à petite échelle. Les systèmes développés se sont avérés généralement coûteux et n'ont pas apporté les bénéfices sociaux escomptés.

Aujourd'hui, les systèmes d'assurance les plus prometteurs concernent la santé (au Cambodge,

GRET – Association de coopération et de solidarité internationale, CIDR – Centre international de développement et de recherche). L'assurance santé peut avoir une incidence indirecte dans le fonctionnement de l'agriculture familiale, en offrant une réponse aux cas de décapitalisation observés lorsque les familles sont soumises à des accidents de santé.

#### 4. Quelles sont les stratégies de financement des membres de l'OPA en l'absence d'accès à des services financiers formels ?

Paradoxalement, pour concevoir une nouvelle offre de services financiers bien adaptés aux besoins et aux contraintes des membres de l'OPA, il est important de bien comprendre les stratégies de financement des membres en l'absence d'accès à des services financiers formels.

Deux stratégies principales sont observées :

- l'autofinancement ;
- le recours au crédit informel.

Une attention particulière doit être portée à d'éventuels processus d'endettement des ménages à l'échelle de la zone d'intervention de l'OPA.

##### ► L'autofinancement, une stratégie plus sûre et moins coûteuse que le recours au crédit

Les stratégies d'autofinancement pour couvrir les besoins agricoles de court terme s'avèrent extrêmement variées, s'appuyant à la fois sur le système d'activités des ménages et sur leur insertion sociale.

En matière d'investissement, les ménages optent pour différentes stratégies de financement :

- échelonnement des coûts de l'investissement ;
- minimisation des coûts de l'investissement. Dans le cas de la traction animale, par exemple, le choix pourra être fait d'acheter de jeunes taureaux et une charrue artisanale ou d'occasion ;
- réinvestissement de revenus d'activités agricoles. C'est ainsi que la sécurité et la régularité des revenus du coton ont longtemps favorisé l'équipement productif des exploitations cotonnières ;

### Divers exemples de stratégies de financement des activités agricoles

#### Les clients des banques communautaires au Bénin (Leege, 1997)

Les enquêtes menées auprès des clients des banques communautaires au Bénin montrent que le financement des activités agricoles provient en majorité des bénéfices du petit commerce. Les tontines jouent également un rôle important, mais dans une moindre mesure, surtout pour la location de la terre et de la main-d'œuvre. Bien que le prêt de la banque communautaire ne semble pas être investi directement dans l'agriculture, les revenus dégagés par les autres activités sont réinvestis dans l'agriculture.

**Le crédit agricole est-il vraiment nécessaire ? L'autofinancement évite de s'endetter. En revanche, si l'on veut promouvoir une augmentation importante de la production ou bien sa diversification, un apport de crédit peut être nécessaire.**

#### Les clients des banques de semences au Cambodge (Lesaint, 2001)

Lesaint observe qu'en l'absence de banques de semences, les stratégies d'accès aux intrants varient selon le type d'agriculteurs :

- pour les plus petits agriculteurs, ils n'utilisent pas d'engrais ;
- dans les catégories intermédiaires, les stratégies sont diverses, qui vont de l'autofinancement, au recours à l'emprunt auprès de la famille, d'usuriers, de commerçants ou d'autres organisations financières ;
- pour les agriculteurs aisés, la stratégie dominante reste l'autofinancement.

#### Sources de capital utilisées au Bénin (Doligez, 2001)

L'accumulation de capital est réalisée à partir d'activités lucratives, mais ce capital est souvent réinvesti dans la même activité. Les sources de financement plus spécifiques pour l'agriculture concernent la vente de produits agricoles et transformés, la vente du petit bétail, les crédits informels et la dot des filles.

#### Crédit et autofinancement au Mali (Gentil, 2001)

On observe que la « stratégie des ruraux » est de financer à crédit les activités agricoles réellement rentables (coton, riz irrigué, oignon, élevage ponctuel de mouton) et d'autofinancer les cultures vivrières (peu rentables et non sécurisées) grâce aux bénéfices générés par les activités financées à crédit.

Cité par C. Lapenu, 2002.

- revenus non agricoles directement investis dans l'agriculture ou bien couvrant des dépenses quotidiennes et libérant les revenus agricoles pour l'investissement agricole ;
- constitution d'une épargne de long terme dédiée à l'investissement futur ;
- recours au crédit informel ;
- dotations familiales (héritage, dot) ;
- transaction intrafamiliale. Ainsi, dans le nord du Cameroun, les hommes peuvent faire don d'argent ou prêt à leur épouse pour l'achat de l'équipement et la constitution du fonds de roulement nécessaires à la création d'une activité de diversification (Raubec, 2001).

Avant de raisonner systématiquement et uniquement en termes de service de crédit, coûteux et potentiellement risqué pour les ménages, il convient de voir comment les stratégies d'autofinancement pourraient être renforcées, par exemple par des produits d'épargne adaptés.

#### ► Le recours au crédit informel pour financer les systèmes d'activités et les besoins familiaux

L'autofinancement a ses limites, comme en témoigne le recours au financement informel toujours important dans le monde rural et agricole. Le financement informel peut prendre différentes formes : prêts familiaux, tontines, emprunts auprès d'un prêteur informel local, emprunts informels au sein d'une filière ou auprès d'une relation commerciale.

Cette dernière forme, dans laquelle un « contrat » de commercialisation est lié à un accès au crédit, peut avoir une incidence forte sur la dynamique d'une organisation agricole. L'exemple de notre OPA pastorale nigérienne l'illustre.

#### ► Attention au niveau d'endettement des membres

Dans certaines régions, l'endettement peut être un processus croissant et préoccupant, lié à un appauvrissement ou à un dysfonctionnement du système financier. Les défaillances organisationnelles dans les systèmes financiers des filières agricoles (zone cotonnière au Burkina par exemple) ; la multiplication des institutions de microfinance

### Commercialisation et crédit, des contrats souvent liés dans le cadre du maraîchage au Niger

Avec le souci de renforcer la part de valeur ajoutée revenant aux producteurs, l'OPA met en œuvre depuis plusieurs années une activité de commercialisation des produits maraîchers. Mais cette activité peine à se développer car les producteurs maraîchers marquent une préférence pour la vente de leur production à des commerçants privés, opérant traditionnellement dans la zone. Même lorsque l'OPA a proposé des prix aux producteurs plus avantageux que ceux des commerçants privés, les producteurs ont continué à livrer aux commerçants qui les approvisionnaient en semences, mais aussi en crédit de campagne et de consommation. Il y a là, ce qu'on appelle en économie, un « contrat lié ». L'OPA ne sera préférée par les producteurs que si elle parvient à proposer des services liés aussi performants que ceux des commerçants.

travaillant dans les mêmes zones de manière peu coordonnée (Burkina Faso en 1994-1995, Bolivie en 2004-2007) ; les incitations à l'emprunt trop fortes (Inde, etc.) peuvent conduire à des situations d'endettement des ménages généralisé à l'échelle d'un territoire.

L'OPA devra prendre en compte ces risques d'endettement, s'ils existent, dans sa région et au sein de ses unités membres. Si le risque d'endettement est élevé, un assainissement de la situation sera nécessaire avant toute mise en œuvre d'un nouveau système financier.

## 5. Quelles sont les relations entre les membres et l'OPA ?

L'OPA conclura son analyse des besoins et contraintes de financement des producteurs en s'interrogeant sur la nature de ses relations avec ses producteurs membres. Cette question peut paraître surprenante, elle est cependant capitale pour bien raisonner les options organisationnelles futures.

La question se pose sur le plan économique : pour quels types de services économiques les producteurs ont-ils recours à l'OPA ? Pourquoi font-ils le choix de passer par l'OPA pour ces services ? Les services sont-ils perçus comme meilleurs, plus avantageux, moins coûteux, plus équitables ? Les producteurs ont-ils recours à d'autres opérateurs pour les mêmes services ? Dans quelles conditions ? Peut-on identifier des « contrats liés » (l'accès au crédit combiné à d'autres services) entre producteurs membres de l'OPA et opérateurs privés concurrents de l'OPA ? La relation économique entre l'OPA et ses producteurs apparaît-elle durable ? occasionnelle ? opportuniste ?

La question de la qualité du lien entre l'OPA et ses membres se pose aussi en termes de « gouvernance » : si l'OPA doit intervenir dans l'accès aux services financiers de ses membres, quelle que soit la forme retenue pour l'offre financière (internalisée par l'OPA ou une OPA sœur, ou externalisée grâce à un partenariat que l'OPA va garantir), elle prend une responsabilité qui engage sa relation

avec ses membres. Il est donc important d'avoir une analyse approfondie et objective de la qualité de cette relation.

Plusieurs questions peuvent structurer cette analyse :

- L'OPA est-elle jeune ou expérimentée ?
- Quel est le degré de connaissance que l'OPA a de ses membres ?
- Quel est le degré de connaissance que les membres ont de l'OPA ?
- Quel est le degré d'engagement des membres auprès de l'OPA ? Quel est le pourcentage de membres à jour de leur cotisation annuelle ?
- Quel est le degré de confiance que l'OPA peut avoir dans ses membres (en se fondant sur l'histoire par exemple : antécédents de crédits, autres activités, etc.) ?
- Quel est le degré de contrôle que l'OPA a sur ses membres ?

Ces points seront repris ultérieurement dans les chapitres 4 et 5.

## 2 COMMENT RÉALISER L'ANALYSE DES BESOINS ET CONTRAINTES DE FINANCEMENT DES PRODUCTEURS MEMBRES DE L'OPA ?

La première partie a détaillé les principales informations nécessaires pour comprendre les besoins et contraintes de financement des producteurs et a présenté des outils utiles pour ce type d'analyse (calendrier de trésorerie, analyse de trajectoire, etc.). Comment collecter ces informations ?

### 1. Mobiliser les connaissances de l'OPA

L'OPA a, en principe, une bonne connaissance de ses membres. Une première étape de la collecte de l'information pourra donc s'appuyer sur la mobilisation de personnes ressources au sein de l'OPA ou de son environnement. Ces entretiens peuvent permettre de définir les principaux types de membres, leur localisation géographique, leurs caractéristiques, leurs besoins de financement, etc.

Compléter des entretiens individuels par des entretiens de groupe au sein des instances de gouvernance de l'OPA (conseil d'administration, commissions spécialisées, etc.) peut être utile pour compléter les informations collectées, mais aussi les valider et les discuter.

Le système d'information de l'OPA, s'il est formalisé (liste des membres, fiches individuelles, base de données, etc.), peut être utilement mobilisé à ce stade. C'est malheureusement souvent lors de cette phase de travail que la faiblesse du système d'information de l'OPA est révélée.

Cette étape peut constituer un moment favorable pour compléter les compétences de l'OPA en matière d'analyse (appui extérieur, formation, etc.) et renforcer ses outils (système d'information notamment).

## 2. Compléter par des enquêtes auprès des producteurs

Un complément d'enquête auprès des producteurs est très souvent nécessaire à ce stade.

Selon le temps et les moyens disponibles, cette étape d'enquêtes complémentaires pourra être réalisée :

- sur la base d'un échantillon large de producteurs (60 à 100) choisis au hasard dans la liste des membres de l'OPA (quatre à cinq mois de travail, par un stagiaire par exemple) ;
- sur la base d'un échantillon plus restreint (20 à 30 producteurs) définis à partir d'une typologie « à dire de personnes ressource ».

## 3. Faire valider les résultats obtenus par l'OPA

Dans tous les cas, il est important de faire valider les résultats obtenus à cette phase de l'analyse par les instances de gouvernance de l'OPA. Les résultats seront présentés au CA et éventuellement à des groupes de membres de l'OPA pour être discutés, enrichis et validés.

Cette étape de validation participe à la construction d'une compétence élargie de l'OPA sur les questions de financement de l'agriculture.

## 4. Actualiser périodiquement l'analyse

Les besoins de financement des membres d'une OPA évoluent au fil du temps et du développement des activités. Une actualisation régulière de l'analyse des besoins sera nécessaire et participera à l'amélioration des compétences de l'organisation en matière de financement de l'agriculture.

## CONCLUSION

---

Une connaissance approfondie et actualisée des besoins de financement des producteurs membres de l'OPA est la base de toute démarche de construction d'une stratégie d'accès aux services financiers. Une telle connaissance est le socle indispensable pour concevoir des produits financiers adaptés, elle participe à la gestion du risque de financement, elle est un outil de négociation avec l'institution financière. Il est donc particulièrement important de prendre le temps de bien réaliser cette étape de l'analyse, d'en faire valider les résultats par les instances de gouvernance de l'OPA, et de l'actualiser régulièrement.

Cette étape de l'analyse peut aussi révéler le fait que la bonne valorisation d'un crédit par les producteurs dépend certes du système d'activités développé, mais aussi de la qualité du système de services d'appui à l'agriculture. Ainsi, il est illusoire de créer les conditions d'accès à un crédit pour l'élevage, si les services vétérinaires sont défectueux. L'analyse des besoins en matière de services financiers peut donc aussi mettre en évidence des besoins de services non financiers auxquels il faudra répondre. Là aussi, les OPA peuvent avoir un rôle majeur à jouer.

# Chapitre 3. Comment l'OPA va-t-elle choisir une stratégie d'accès aux services financiers ?

---

**P**our répondre aux besoins de financement agricole, les OPA développent trois grands types de stratégies (Wampfler et Mercoiret, 2002) :

- L'OPA internalise le service de crédit.
- L'OPA crée une institution de microfinance (IMF) « fille ».
- L'OPA construit un partenariat avec une institution financière existante.

Ces stratégies sont développées dans différents contextes agricoles depuis une quinzaine d'années, pour certaines d'entre elles. Nous disposons donc aujourd'hui d'un recul suffisant pour en évaluer les potentialités et les limites.

Ce chapitre a pour objectifs :

- d'examiner les différentes stratégies possibles pour une OPA confrontée au problème du financement agricole ;
- de formuler les bases de la réflexion stratégique de l'OPA. En fonction du contexte dans lequel elle se situe, de ses objectifs, de ses acquis et contraintes, quelle option peut-elle privilégier ?

Pour chacune des trois stratégies, nous décrirons :

- le ou les dispositifs les plus courants ;
- les intérêts de la stratégie ;
- ses limites.

Chaque analyse est illustrée par des cas concrets.

La dernière partie de ce chapitre proposera une grille de réflexion stratégique pour l'OPA.

## 1 STRATÉGIE N°1 : INTERNALISER UN SERVICE DE CRÉDIT AU SEIN DE L'OPA

---

Pour faire face aux besoins de crédit de ses membres, l'OPA met en place un système de crédit interne : c'est donc l'OPA elle-même qui octroie le crédit à ses membres.

La ressource financière est constituée par la mobilisation d'une ligne de crédit auprès d'un bailleur ou, plus rarement, par des fonds propres de l'OPA. Si la ligne de crédit provient d'un bailleur, elle peut être gratuite, non remboursable et non renouvelable ; c'est alors une dotation consentie par un bailleur pour constituer un fonds de crédit au sein de l'OPA, à charge pour cette dernière de le faire fructifier et de le préserver en obtenant de bons

remboursements. Certains bailleurs, au contraire, utilisent cette stratégie dans une optique d'apprentissage de la gestion d'un crédit classique, en vue de préparer l'OPA à intégrer à moyen terme le marché financier : la ligne de crédit est alors prêtée moyennant un taux d'intérêt concessionnel (inférieur à la réalité du marché financier), mais suffisamment élevé pour constituer une incitation à une bonne gestion.

La procédure de crédit est élaborée par l'OPA. Les crédits sont le plus souvent des crédits de campagne répondant aux besoins les plus urgents des producteurs. Mais certaines OPA, soucieuses de la

modernisation de leur agriculture, utilisent ce type de stratégie pour financer l'équipement agricole, impossible à financer par d'autres voies.

La transaction de crédit est entièrement réalisée par l'OPA elle-même : sélection des bénéficiaires, octroi des crédits, suivi du crédit, collecte des remboursements. Ce sont les salariés de l'OPA, aidés des élus, qui assurent ces différentes tâches dans le cadre de leur activité quotidienne. En règle générale, les OPA cherchent à minimiser les coûts de l'opération et ne recrutent pas un personnel spécifiquement dévolu à cette tâche. Le suivi de l'activité crédit est intégré dans la gestion courante de l'OPA et est assuré avec les outils de gestion courante.

Les exemples de cette stratégie sont nombreux : Fédération des producteurs du Fouta Djallon, Association Tin Tua dans le Gourma burkinabé, Mooribene au Niger, etc.

### 1. Cette stratégie a des intérêts

De nombreuses zones rurales restent encore aujourd'hui dépourvues de toute structure financière de proximité. Le crédit internalisé peut apparaître alors pour l'OPA la seule réponse immédiate qu'elle pourra apporter aux besoins de financement de ses membres.

Le coût d'accès au crédit pour le producteur peut être relativement faible, voire nul, si l'OPA choisit de ne pas appliquer de taux d'intérêt pour faciliter l'accès au crédit. Ce choix est possible si :

- la ligne de crédit est gratuite (fonds propres de l'OPA ou ligne de crédit gratuite donnée par un bailleur) ;
- si l'OPA choisit de ne pas répercuter le coût de la transaction (le salaire du technicien, les indemnités de déplacement des élus qui vont s'occuper de l'octroi et du suivi du crédit) sur les emprunteurs ; il faut donc qu'elle ait d'autres ressources permettant de couvrir ces coûts.

Ce crédit internalisé permet, au moins pendant le temps que durera la ligne de crédit, de répondre à une partie des besoins de financement des producteurs.

Ce faisant, la crédibilité de l'OPA auprès de ses membres s'en trouve renforcée, puisqu'elle est arrivée à répondre à leurs besoins de services financiers.

### 2. Mais aussi des limites importantes qui compromettent sa viabilité

Ces limites peuvent être juridiques. Dans de nombreux pays, l'activité financière d'épargne et de crédit, même à des échelles réduites, est maintenant réglementée. Un statut spécifique d'institution de microfinance est requis, permettant le contrôle par les tutelles publiques. Toute organisation faisant du crédit ou collectant de l'épargne devra obligatoirement obtenir ce statut juridique. Sans celui-ci, le dispositif de crédit internalisé par l'OPA sera illégal. La faible capacité de contrôle des États peut pendant un certain temps permettre un fonctionnement informel, mais si le système financier est appelé à se développer, il sera conduit à passer sous les fourches caudines de la légalisation.

Une limite importante de cette stratégie est technique et réside dans le manque de compétences et d'outils adaptés pour gérer une activité financière. Le plus souvent, l'OPA gère sa ligne de crédit avec un personnel généraliste, non formé à cette tâche et à ces responsabilités (on peut voir des techniciens de lutte anti-érosive être chargés d'octroi et de suivi de crédit...). La gestion financière est souvent noyée dans le fonctionnement quotidien d'équipes techniques ou élues, déjà surchargées de travail par ailleurs. Les outils de gestion ne sont pas spécifiques : le crédit est suivi par le système comptable de l'OPA, quand il existe. Il n'y a pas de système d'information suivant en particulier le crédit. La ligne de crédit est au mieux placée sur un compte distinct qui permet son suivi, mais bien souvent, elle est noyée dans le compte général de l'OPA. Cette faiblesse de gestion technique ouvre de grands espaces pour les malversations, détournements, etc.

Les limites financières de cette stratégie sont importantes. Comme l'OPA ne développe pas en règle générale d'activité d'épargne, l'activité de crédit reste fortement dépendante des ressources

externes. Si la ligne de crédit vient à être retirée par le bailleur, ou à s'épuiser par défaut de remboursement ou en raison de détournements, l'activité de crédit s'arrête. Les taux d'intérêt pratiqués ne couvrant pas le coût du crédit, c'est à l'OPA de le prendre en charge, ce qui peut déstabiliser son équilibre financier propre. Enfin, comme le taux d'intérêt faible ou nul ne permet pas la croissance interne de la ressource financière, les possibilités de développement de l'activité de crédit sont limitées par la ressource.

La gouvernance de ces dispositifs de crédit internalisé pose souvent de graves problèmes. Instrumentaliser le crédit pour asseoir son pouvoir a tenté plus d'un responsable d'OPA. Par ailleurs, les crises fréquentes que connaissent ces crédits internalisés et qui se traduisent le plus souvent par des impayés révèlent le conflit d'intérêts sur lequel est structurellement fondée cette stratégie :

censée représenter ses membres et être solidaires d'eux, l'OPA a des difficultés à exercer la pression nécessaire pour assurer le remboursement du crédit.

De la combinaison de ces difficultés résultent des échecs importants : impayés croissants, épuisement des lignes de crédit, dégradation des mentalités de crédit, effondrement des OPA par « effet domino » entre les différentes activités internalisées, etc.

Cette stratégie continue à être développée, notamment par les OPA qui n'ont pas d'alternative pour accéder à des services financiers de proximité. Mais les difficultés rencontrées conduisent le plus souvent les OPA elles-mêmes à faire évoluer cette stratégie.

### La gestion du crédit par la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) en Guinée

La FPFD, créée en 1992, intervient aujourd'hui dans les huit préfectures de deux régions (Labé et Mamou) de la Moyenne Guinée. Elle s'organise sur quatre niveaux. Quelque 13 500 producteurs à la base (dont 70 % de femmes) sont associés en groupements, eux-mêmes organisés en unions de zone, sous la coordination d'une faïtière dont le siège se trouve à Timbi Madina. La FPFD structure et appuie trois filières : pomme de terre (depuis 1992), oignon (depuis 1994) et tomate (1999).

La FPFD ne se considère pas comme une organisation de crédit, mais comme un fournisseur d'intrants à ses membres producteurs, à des conditions compatibles avec le cycle de l'activité agricole. Une telle conception par la FPFD de cette activité de prêt induit un comportement qui peut être différent de celui que pourrait avoir une structure professionnelle d'octroi de crédit. Le souci premier de la FPFD est en effet de fournir des intrants afin de permettre à ses membres de produire et de vendre avec la possibilité d'un gain permettant d'améliorer leurs conditions de vie. Il s'agit donc d'une logique d'appui, plutôt que d'une logique de prêteur au sens strict. Bien entendu, dans ses opérations de fourniture d'intrants, la FPFD est soucieuse de préserver - voire d'accroître - son fonds de roulement de manière à pouvoir pérenniser cette activité ; elle attache donc une importance particulière au recouvrement des crédits.

Il existe trois produits de crédit : le crédit intrants, le petit crédit de dépannage et le prêt pour investissement.

#### **Le crédit intrants :**

Représentant la quasi-totalité des prêts, il est consenti selon les modalités suivantes :

- recensement au sein de chaque unité de groupement de producteurs des besoins en intrants et transmission de ces besoins à l'union de zone ;
- évaluation et sélection des groupements éligibles en fonction de l'historique de crédit et confirmation ou modification des quantités (entre l'union, le technicien de zone et les groupements), transmission des besoins arrêtés à la faïtière ;
- évaluation finale avec détermination des apports obligatoires ;
- versement par les groupements des apports collectés auprès de leurs membres ;
- mise à disposition des intrants auprès des unions.

Les modalités de crédit découlent d'une démarche participative associant les représentants des groupements et permettant d'évaluer au plus près les besoins, en croisant la demande paysanne avec l'apport des techniciens.

Les crédits intrants sont consentis aux conditions générales suivantes :

- montants : en fonction des surfaces, de la capacité de remboursement, des antécédents de crédit ;
- durée : six mois ;
- remboursement : une échéance à la commercialisation ;
- apport : 50 % du montant des intrants en moyenne ;
- taux d'intérêt : n'est pas apparent, mais intégré à la marge commerciale appliquée par la FPF. L'audit estime le taux d'intérêt à partir des différents prélèvements et l'évalue à un taux annuel de 30 %. Ce taux est supérieur à celui des institutions de microfinance rurale existantes, telles que le Crédit rural de Guinée dont les taux mensuels dégressifs équivalent à un taux annuel de 21 %.

Mais ce taux intègre des « coûts cachés » qui concernent le transport et la livraison des intrants au même prix partout dans la zone d'intervention, l'appui technique apporté par les techniciens de zone dans la conduite des activités agricoles, ainsi que la gestion des opérations de crédit par le service de la comptabilité de la fédération. Sur des montants de 430 millions de francs guinéens pour la campagne 1999-2000 et de 385 millions de francs guinéens pour la campagne 2000-2001, les taux de remboursement sont estimés à respectivement 70 % et 98 %, en mars 2002, donc longtemps après les échéances de fin de campagne. Néanmoins, la campagne 1999-2000 s'est traduite par une forte perte due à des impayés de crédit.

#### **Le petit crédit dépannage**

Il est alloué directement par la structure faîtière pour des groupements qui rencontrent des difficultés ponctuelles dans la conduite de leurs exploitations, notamment pour l'acquisition de petits matériels (arrosoirs, etc.). Certaines unions font des avances du même type et n'utilisent parfois leurs ressources qu'à cette seule vocation de fonds de crédit pour leurs membres.

#### **Le prêt pour investissement**

Il concerne les aménagements financés par la FPF et les prêts en matériel agricole pour un groupement. Les prêts font l'objet d'études techniques et économiques des aménagements.

Sur ces bases, l'étude présente plusieurs constats :

- On enregistre une nette amélioration du recouvrement entre 2000 et 2001, grâce à l'application d'une politique plus rigoureuse, ne renouvelant pas le crédit auprès des mauvais payeurs. Cette politique prive également d'intrants et de ristournes les groupements comportant des mauvais payeurs. Enfin, elle prive aussi les unions, dont les groupements ne se sont pas acquittés de leurs dettes, des ristournes sur la commercialisation. Cette série de mesures a conduit les producteurs, les groupements et leurs unions à se focaliser sur le remboursement pour bénéficier des services de la FPF et des avantages financiers.
- Le schéma actuel de fourniture d'intrants semble avantageux à différents titres :
  - Pour les producteurs, il est compétitif par rapport aux prix du marché, facilement accessible, approprié aux conditions du cycle agricole et il évite la négociation avec les commerçants.
  - Pour la FPF, il constitue le « ciment » de la fédération, car il lui permet de se consolider sur la base du développement des activités agricoles des producteurs. Il permet également, par rapport au crédit en espèces, d'éviter les détournements d'objets et, enfin, il génère des revenus pour la structure faîtière, ce qui constitue un atout pour son autonomie opérationnelle, dans un contexte de désengagement progressif des bailleurs de fonds.
- Néanmoins, le schéma développé comporte un certain nombre de risques :
  - Les mouvements de fonds induits par la gestion de l'activité entre responsables des groupements, techniciens, responsables des unions et faîtière délivrant les reçus officiels de paiement, induisent des risques de fraude. De la même façon, la gestion comptable et financière, qui ne dispose pas en l'état d'outils de suivi adéquats, risque de se voir rapidement débordée.
  - Un second risque est lié au cumul des activités d'approvisionnement et de crédit. En cas de rendements insuffisants imputables, par exemple, à la mauvaise qualité des semences ou des engrais fournis par la FPF, celle-ci risque d'en supporter le coût au niveau des remboursements (rééchelonnements, perte de confiance, etc.).
  - Enfin, le troisième risque est juridique. Il est lié à la fois à l'absence de statut clair pour la FPF et à la décision de la Banque centrale de réglementer les systèmes financiers décentralisés en imposant un agrément pour les projets, ONG et sociétés qui accordent des crédits filières. En cas d'application à la FPF, celle-ci serait amenée à se conformer à une réglementation contraignante pour répondre aux demandes d'information et aux normes de gestion de la Banque centrale.



- En parallèle, l'étude suggère d'initier une réflexion sur des solutions alternatives, autour de deux axes :
    - Limiter la fourniture d'intrants à des exploitations de petite taille. Pour les autres, les besoins de financement pourraient être gérés au travers d'institutions financières spécialisées, banques ou institutions de microfinance, tout en négociant une commission sur les intérêts, afin de rémunérer les interventions de la PFFD en matière d'appui technique et d'assistance au recouvrement.
    - Encourager la mise en place de systèmes d'épargne et de crédit, par et pour les membres, partant du constat que des systèmes informels existent au niveau des unions, sur la base de leurs fonds propres et des cotisations des membres, sans aucune sécurisation, et s'avèrent sources de conflits entre producteurs.
- Ainsi, l'étude souligne l'intérêt que présentent les échanges et les réflexions croisées avec les institutions de microfinance, notamment construites sur les mêmes principes mutualistes que ceux de la fédération, afin de professionnaliser l'activité d'épargne-crédit, d'éviter la fragilisation de la fédération en cas de non-remboursement et de diversifier les services financiers.

Source : De Noray S., Barro I. et Akowanou H., 2002, Audit organisationnel et financier de la Fédération des paysans du Fouta Djallon, IRAM, 64 p. et annexes.

## 2 STRATÉGIE N° 2 : EXTERNALISER LE SERVICE FINANCIER EN EN CONSERVANT LA MAÎTRISE, L'OPA CRÉE UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE « FILLE »

Cette stratégie intervient souvent après une expérimentation de crédit internalisé. L'OPA s'aperçoit que sa maîtrise du crédit internalisé est insuffisante, que l'activité engendre des risques importants pour l'OPA elle-même, mais qu'elle est indispensable aux producteurs membres.

L'OPA décide alors de conserver cette action, mais en en modifiant la forme : elle crée une OPA spécialisée dans la fonction de services financiers, ayant statut d'institution de microfinance (IMF). Cette IMF devient son « bras financier ».

L'OPA a ainsi créé une structure ayant une gouvernance autonome, mais qui reste proche d'elle par son fonctionnement (statut coopératif, participation de certains élus aux deux organisations, etc.).

### 1. Deux dispositifs ayant des intérêts et des limites contrastés

Ces IMF « filles » sont créées le plus souvent sous une forme coopérative permettant la proximité de gouvernance avec l'OPA « mère ». Les nombreux exemples de cette stratégie montrent qu'elle débouche sur deux grands types d'IMF ayant des problématiques de développement assez différentes :

- les mutuelles isolées ;
- les réseaux mutualistes : FECECAM au Bénin,

réseau CECAM à Madagascar, mutuelles de la FENAGIPÊCHE au Sénégal, etc.

#### ► Les mutuelles agricoles isolées

Les exemples de petites mutuelles créées localement autour d'un groupement de producteurs sont nombreux en Afrique de l'Ouest (nombreuses mutuelles isolées au Sénégal, notamment de pêcheurs ; Mutuelle des producteurs de poivrons de N'gada au Niger ; Mutuelle des irriguants Dendi au Niger, etc.).

Ces mutuelles ont été le plus souvent créées par ou autour d'un groupement de producteurs. Les instances de décision de la mutuelle restent étroitement liées aux organisations professionnelles agricoles d'origine. Le crédit, de court terme le plus souvent, est ciblé sur une production ou un type d'activité (agriculture irriguée, pêche, etc.), avec une diversification des produits limitée, notamment du fait de l'étroitesse des ressources de la mutuelle.

Souvent, ces opérations ont été initiées avec l'appui d'un projet ou d'une institution extérieure. Cet opérateur extérieur assure la première mise de fonds, quelques rudiments de formation, puis se retire ultérieurement. Très souvent, cet opérateur extérieur n'est pas spécialisé en matière de

services financiers. Son objectif est de développer une activité productive (élevage, maraîchage, etc.), une technique (traction animale, etc.) ou une zone donnée (développement local par exemple). Le manque d'accès au financement est identifié comme un facteur de blocage de cette action ; l'opérateur appuie donc la création d'une structure susceptible de lever cette contrainte. Créer une structure de services durables ne constitue pas une priorité de sa réflexion stratégique.

Dans nombre de cas observés, quand cet appui se retire au bout de quelques mois ou quelques années, la mutuelle est laissée dans une situation de forte précarité (manque de professionnalisation,

isolement institutionnel, manque de ressources, absence de refinancement) qui peut compromettre sa pérennité et donc sa capacité à financer l'agriculture.

La Mutuelle de Hann au Sénégal qui est présentée dans l'encadré suivant n'est pas pleinement représentative des expériences du monde agricole (elle finance essentiellement la pêche), mais sa situation en 1999, était révélatrice des problèmes rencontrés par les très petites mutuelles, créées localement par des organisations paysannes, sans insertion forte dans le marché financier, et avec un faible appui extérieur.

### La Mutuelle d'épargne et de crédit de Hann (Sénégal, 1999)

La Mutuelle d'épargne et de crédit de Hann (MECH) a été créée en 1992 dans la commune de Hann, zone portuaire de Dakar, où les activités de pêche sont fortement développées. Elle a été initiée en lien avec les organisations de pêcheurs locaux, avec l'appui d'une ONG canadienne (PROPECHE) qui a assuré la construction du local, et de la CNCAS (Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal) qui a apporté l'appui technique, la formation du gérant, le matériel informatique et les fournitures de base, au démarrage de l'opération. Jusqu'à fin 1994, c'est aussi la CNCAS qui a financé le déficit d'exploitation de la MECH. Ces deux appuis se sont retirés en 1995, poussant la MECH sur la voie d'une difficile autonomisation.

En septembre 1999, la MECH comptait 3 500 membres et 300 usagers ; elle avait collecté 222 millions de francs CFA d'épargne et son encours de crédit était de 113 millions, dont 93 millions sur fonds propres et 20 millions sur une ligne de crédit extérieure. La sécurisation du crédit est fondée sur une interconnaissance forte des membres, sur la pression sociale et sur l'influence importante de l'organisation de pêcheurs à laquelle la mutuelle est liée. Malgré ce système de sécurisation, la mutuelle compte entre 10 et 12 % de retards de remboursement, avec une propension à l'augmentation des impayés, à mesure que les montants de crédit augmentent.

Sur les prêts de montants importants consentis sur la ligne de crédit extérieure, une sécurisation par convention avec l'organisation professionnelle des pêcheurs est expérimentée : sur les 20 millions de la première tranche de cette ligne, 12 millions ont été prêtés à l'union locale de la FENAGIPÊCHE, qui assure la redistribution du crédit et se porte caution à partir de son budget propre, quitte à faire ensuite pression sur l'emprunteur. Les prestations de l'union sont rémunérées par une ristourne de 4,5 % sur les prêts bien remboursés. Ce type de montage est possible dans la mesure où l'OP et la mutuelle sont très proches (mêmes dirigeants) et où l'organisation de producteurs a à la fois les moyens financiers et les moyens sociaux (reconnaissance de l'OP par les producteurs, moyen de pression sociale, charisme des dirigeants, etc.) d'assurer son rôle d'intermédiation financière.

Depuis 1996, la MECH a peu d'appuis extérieurs. Son métabolisme de base est assuré par le faible différentiel de rémunération de l'épargne placée à la CNCAS, par les revenus du crédit et par un investissement important de bonne volonté bénévole, tant au niveau des élus qu'au niveau du personnel technique. Mais, sur ces bases, elle n'a pas la capacité de répondre à l'ampleur de la demande de crédit locale et ne peut assurer ni le renouvellement de son matériel informatique ni l'effort de formation extérieure qui serait nécessaire pour développer la mutuelle. L'insertion dans un réseau plus important pourrait être une solution pour résoudre ces problèmes, mais cette éventualité, favorablement perçue par les techniciens de la mutuelle, semble être considérée avec réserve par les élus. Ceux-ci souhaitent en effet préserver l'indépendance de leur outil de financement qui garantit, selon eux, sa bonne adéquation aux besoins locaux.

Source : Wampfler et Mercoiret, 2002.

Ces petites mutuelles peuvent être un atout important pour une agriculture locale. Mais leur pérennisation ne sera envisageable que si leur isolement est rompu et qu'elles ont accès à la formation et au refinancement, tout en se dotant de services de contrôle. Plusieurs voies sont explorées dans ce sens, chacune pose des problèmes spécifiques :

- La mutuelle peut être rattachée à un réseau mutualiste déjà bien développé.
- Les mutuelles isolées d'une région peuvent « être mises en réseau ».

Voir encadré « FONGS » chapitre 7.

### ► Les réseaux mutualistes

La stratégie de création d'OPA financières filles a produit aussi des IMF agricoles et rurales de grande taille. Là encore, la forme mutualiste est fréquente (réseau CECAM à Madagascar créé par l'OP FIFATA, réseau PATMIR créé par des OPA au Mexique).

Le développement de ces réseaux se fait sur un mode « classique » de microfinance appuyée par un bailleur de fonds et bénéficiant d'une assistance technique de longue durée.

Cette stratégie a des intérêts évidents et peut conduire à des formes pérennes de réponse aux besoins de financement de l'agriculture.

L'IMF fille est d'emblée construite dans une optique de pérennisation des services financiers :

- Le réseau est créé avec un statut juridique permettant l'exercice du crédit et de l'épargne.
- L'IMF acquiert des procédures et des outils de gestion financière professionnels.
- Un effort important de professionnalisation des ressources humaines peut être fait grâce à un appui de longue durée.
- Une attention particulière est portée à l'élaboration d'un système de contrôle et d'inspection.
- L'autonomie financière est recherchée à travers une politique de taux d'intérêt adaptée.
- Du fait de sa légitimité professionnelle, l'IMF fille peut accéder à des ressources financières croissantes par la mobilisation de l'épargne et/ou par le refinancement bancaire. Elle pourra donc étendre sa portée, diversifier ses services, tout en restant dédiée à l'agriculture.

### 2. Mais cette stratégie de création d'IMF fille comporte aussi des difficultés importantes

L'OPA va être confrontée à toutes les difficultés habituelles de création d'IMF : le processus est long (cinq à dix ans selon les contextes pour aboutir à un réseau pérenne), difficile et coûteux. L'exemple suivant l'illustre.

#### Des organisations de petits producteurs créent des institutions de finance rurale au Mexique

Un grand nombre d'organisations de petits producteurs mexicains ont saisi l'opportunité de la mise en œuvre de la loi sur l'épargne et le crédit populaire (LACP), pour structurer des services financiers préexistants auprès de leurs membres et les développer en se rapprochant d'institutions financières. C'est le cas, par exemple, des institutions de microfinance créées par les membres d'organisations de petits producteurs agricoles comme les coopératives de café ou de sésame du commerce équitable dans l'État de Oaxaca au Mexique. Au-delà de la gestion du préfinancement des producteurs, celles-ci développent toute une gamme de services financiers (épargne, assurances, virement des migrants, etc.), en appui au processus de développement local et, souvent, en substitution aux pouvoirs publics, presque totalement absents dans ces régions marginales.

Ces expériences peuvent fournir quelques éléments pour modéliser un schéma de création d'une institution de microfinance, à partir de trois exemples dans les régions rurales de l'État de Oaxaca au sud du Mexique.

### Quelques conditions préalables

Avant de se lancer dans un processus de création d'une institution financière nouvelle, qui peut se révéler long, risqué et coûteux, il est important de s'assurer d'un contexte favorable. Certaines conditions doivent être réunies pour faciliter la réussite du projet :

- Une organisation paysanne ayant une capacité à porter ce type de projet et réellement motivée pour la création d'une IMF.
- Un environnement favorable :
  - ▶ marché porteur pour le développement de services financiers au-delà de la première nécessité de l'OP ;
  - ▶ contexte juridico-légal clair et connu pour l'IMF ;
- Une possibilité d'accès à des moyens financiers pour les investissements, les coûts initiaux, les fonds de crédit ;
- La présence d'une assistance technique pour l'accompagnement de la structure au démarrage.

### Définition du projet

Cette première phase d'élaboration du projet est essentielle et a été réalisée par l'organisation paysanne avec l'appui d'un consultant. C'est une démarche de planification stratégique et financière réalisée sur la base d'un diagnostic de situation. Il s'agit de formaliser les idées de l'OP dans le domaine financier pour concevoir le projet d'une IMF. La réussite de cette phase a été la garantie de l'appropriation de l'IMF par l'OP et ses membres dès le départ. Cette étape a duré entre trois et six mois.

### La création des institutions et le démarrage de leurs activités

La mise en œuvre est la phase la plus complexe. Le déroulement est le suivant :

- création de la structure juridique ;
- implantation du réseau, siège et succursales le cas échéant ;
- recrutement et formation du personnel (opérationnel, administratif et gérance) ;
- choix et mise en place du système d'information ;
- actions de promotion ;
- démarrage des opérations.

Suivant la complexité du réseau, cette étape peut durer de six mois à un an pour avoir une autonomie opérationnelle.

Concernant l'activité financière, les IMF ont comme stratégie de financer au minimum 80% des crédits par l'épargne collectée. Cette option établie dès le départ confère plusieurs avantages, notamment :

- une garantie quant à l'autonomie des ressources ;
- un coût financier relativement peu élevé ;
- un service complémentaire au crédit pour les populations.

En revanche, cela peut limiter un démarrage ou un développement rapide de l'activité de crédit, faute de ressource suffisante. Dans les trois exemples que nous traitons, cela n'a pas été le cas sur les deux premières années, la réponse du marché sur l'épargne ayant été très favorable. Au-delà de la deuxième année, on note un tassement de la progression de l'épargne, en parallèle à une augmentation de la demande en crédit, qui nécessite le recours à des refinancements externes.

### Les modèles de réseau

En fonction de la zone géographique sur laquelle est implantée l'OP, l'IMF a créé un réseau d'agences permettant un accès aux services financiers pour la majorité des adhérents à l'OP mère (5 à 6 succursales). Ce développement géographique a permis ensuite à la population des régions et des communautés d'implantation de bénéficier des services offerts. Cela nécessite dès le départ une stratégie de diversification de produits, pour élargir le public cible de l'IMF, qui ne peut pas atteindre un niveau de rentabilité avec une politique uniquement centrée sur les besoins des adhérents de l'OP.

La structure en personnel est *a minima* au démarrage, afin de limiter les coûts opérationnels, et se développe ensuite en fonction de l'évolution de l'activité.

Au niveau central, **un gérant** et **un comptable** assurent le démarrage de l'activité. Un troisième poste est occupé par **un coordinateur de réseau** qui s'avère important pour assurer le développement des agences dans de bonnes conditions, pour la cohérence et le respect de la stratégie du réseau.

Les agences fonctionnent au début avec **un caissier** et **un promoteur**. Le caissier est responsable de l'accueil du public dans la succursale. Il gère la caisse et la partie administrative. Le promoteur se déplace dans les communautés, assure l'instruction des crédits et la promotion de l'ensemble des produits financiers de l'IMF.



L'équipement se compose du mobilier et du matériel informatique nécessaires pour permettre à chacun de travailler. Le point-clé est la mise en place, dès le démarrage des opérations, d'un **système d'information fiable** qui permet la gestion opérationnelle de l'activité et la comptabilité. Ce système permet une gestion au niveau des agences et une centralisation au niveau de la tête de réseau. Cette contrainte permet d'instaurer des contrôles, de générer de bonnes pratiques dès le départ et de former l'ensemble du personnel en fonction du système utilisé.

Selon le budget d'investissement disponible, le recours à des véhicules, des motos notamment, dans les agences, permet de gagner du temps sur les déplacements et d'atteindre les communautés rurales reculées.

#### Estimation budgétaire

Le budget moyen d'investissement se décompose de la façon suivante :

- Année 1 : 20 000 € pour le niveau central et chaque succursale, comprenant l'équipement complet en matériel informatique, le mobilier, l'agencement du local, la licence du système d'information, le matériel de promotion, un véhicule au niveau central, etc.
- Année 2 : 10 000 € comprenant l'achat de motos dans les agences, le matériel de promotion, le contrat d'assistance technique du système d'information, etc.

En termes de fonctionnement, le budget annuel d'une agence de deux salariés est de 25 000 à 30 000 € environ (estimation faite sur la base des niveaux de rémunérations pratiquées au Mexique, et des coûts de supervision par une fédération, imposés par le système de régulation légal qui sont très importants pour des IMF en phase de démarrage). À ces coûts directement opérationnels des agences s'ajoutent les « frais de siège », de 50 000 à 60 000 € par an, compte tenu des mêmes impératifs de supervision et des coûts de gestion centralisés. Dans le cadre du programme au Mexique, les investissements ont été subventionnés à 100 % et les coûts opérationnels pris en charge entre 50 % et 30 %, de façon dégressive, sur trois ans.

Hors frais de siège, compte tenu de la bonne marge sur les taux réalisés par les IMF (de 20 % à 35 %), les agences ont atteint leur seuil de rentabilité avec un niveau de crédit de 100 000 à 150 000 € ; niveau généralement atteint en fin de deuxième année.

#### Accompagnement et formation

Le schéma repose essentiellement sur une assistance technique et la formation de l'ensemble des acteurs au sein des IMF (dirigeants élus, gérants, personnel administratif et opérationnel). La formation est dispensée soit de manière ciblée, sous forme d'ateliers pour chaque IMF (formation initiale, processus de crédit, méthode de promotion, système informatique, gouvernance), soit sous forme de sessions communes, pour plusieurs institutions, sur des thèmes plus généraux (législation et fiscalité, contrôle interne, marketing, management et gestion, etc.). De plus, un « conseiller » permanent, employé du projet régional, est détaché auprès de chacune des IMF pour accompagner l'ensemble du processus de création et de développement des structures. Des assistants techniques spécialisés interviennent aussi sur des problématiques spécifiques (informatique, marketing, comptabilité et gestion).

Au cours de leurs trois premières années, les IMF ont donc bénéficié d'un environnement très favorable pour initier leur activité : la présence d'un projet d'assistance technique financé par le gouvernement mexicain à travers des ressources de la Banque mondiale, et l'accès à des ressources financières pour les investissements initiaux. Cela a permis de répondre avec succès à une double problématique :

- Développer une offre de services financiers adaptés et accessibles à des populations qui n'y avaient jamais eu accès, au-delà de la simple réponse aux besoins des organisations de producteurs promotrices.
- Créer des IMF en conformité avec un nouveau cadre légal très lourd et contraignant pour des institutions rurales de petite taille, qui tendent vers leur équilibre financier et opérationnel dans un temps limité de deux à trois ans.

Source : Pierre Gaches, IRAM, capitalisation dans le cadre de l'initiative AGROFINE-CERISE.

Les difficultés « classiques » de création d'une IMF sont renforcées par la spécialisation agricole du portefeuille de crédit. Cette spécialisation entraîne un risque pour l'institution financière. Ce risque augmente si l'agriculture elle-même est spécialisée (concentration forte des activités sur la riziculture dans les CECAM de Madagascar par exemple, ou encore dans le réseau FCRMD dans la zone Office

du Niger au Mali). L'interdépendance entre l'OPA mère et l'IMF fille est un atout pour le financement de l'agriculture, mais peut comporter des risques, tant pour l'une que pour l'autre. La situation du réseau CECAM (Caisse d'épargne et de crédit agricole mutualiste) et des OPA issues de FIFATA (Association pour le progrès des paysans) en 2002 illustre les problèmes posés.

### La dépendance forte entre CECAM, coopératives et organisations syndicales issues de FIFATA est un atout, mais aussi un risque pour les différentes structures (situation 2001)

En 2001, les réseaux de coopératives d'approvisionnement, les coopératives de commercialisation, le réseau des organisations syndicales et le réseau des mutuelles CECAM, tous issus de l'organisation paysanne FIFATA, étaient assez fortement interdépendants. Le réseau CECAM contribuait par le crédit à assurer une large part du fonds de roulement des coopératives. Un produit de crédit spécifique (« crédit commercialisation pour personne morale ») avait été créé. En retour, les coopératives fournissaient une contribution significative aux activités de crédit des CECAM et au capital social du réseau. Le réseau contribuait également au budget des organisations syndicales par le versement de cotisations d'adhésion.

Dans les zones où travaillait FIFATA, il n'existait que peu — voire pas du tout — d'alternatives d'accès aux services financiers, en dehors du réseau CECAM. Les coopératives ayant très peu de fonds propres, l'appui de ce réseau était donc vital pour elles.

Ce lien présentait cependant des contraintes et des risques :

- Pour les coopératives :
  - Le coût du crédit (2,5 %/mois) était perçu comme pénalisant par les coopératives.
  - Les retards de déblocage de crédit. Le réseau CECAM rencontrait régulièrement des difficultés d'accès à la ressource financière en période de forte demande de crédit (entre avril et septembre, au moment des pics de collecte rizicole). Ces difficultés conduisaient à des retards de déblocage de crédit, pénalisant les coopératives qui ne pouvaient pas acheter le riz au moment où leurs membres souhaitaient le vendre. Pour lever cette contrainte de ressource, le réseau CECAM a entrepris de développer la mobilisation de l'épargne urbaine et a ouvert des agences en milieu urbain.
  - La gestion du risque. Comme les coopératives avaient peu de fonds propres et de garantie, les dirigeants des coopératives ont, dans certains cas, hypothéqué leurs biens personnels.
- Pour le réseau CECAM :
  - La concentration importante du portefeuille de crédit sur quelques bénéficiaires coopératifs présentait un risque important.
  - La contribution des CECAM au budget des organisations syndicales, issues de FIFATA, ne générait pas de contrepartie économique ou financière.
  - La gouvernance entre OP mères, sœurs et IMF fille était difficile : comment refuser un crédit à une OP sœur quand sa solvabilité est douteuse ? comment neutraliser des élus notables indéliçats ?

Source : Actes du séminaire de Dakar, 2003.

L'IMF fille peut être tentée de prendre son autonomie en adoptant une logique plus financière qu'agricole (« aller vers les secteurs d'activités les plus rentables »), ce qui peut l'éloigner progressivement de sa mission initiale. Cette situation est fréquente dans les réseaux qui grandissent rapidement : le nombre de salariés augmente ; leur professionnalisation financière les éloigne du référentiel agricole ; ils acceptent de plus en plus mal l'idée de travailler sous la direction des paysans ; les critères d'évaluation de leur travail deviennent plus financiers et les entraînent vers des choix ne privilégiant plus l'agricole. Quand la gestion d'un réseau se complexifie avec la croissance, les élus ont souvent des difficultés à contrôler ces processus ; l'information et la gouvernance leur échappent.

La création d'une IMF fille peut résoudre les problèmes de financement d'une OPA, mais peut conduire aussi à déstabiliser celle-ci. L'exemple de FIFATA (ci-contre) en témoigne à nouveau.

Pour que cette stratégie de création d'une OPA financière/IMF ait une chance d'aboutir, deux conditions au moins sont requises : que l'agriculture financée soit relativement sécurisée (au niveau de la production et de la commercialisation) et rentable, et que l'OPA mère ait une volonté rigoureuse d'aboutir et d'aller jusqu'au bout du processus de création et de professionnalisation de l'IMF.

Dans une variante de cette stratégie de création, plusieurs OPA se regroupent pour créer une institution financière. L'exemple de la Florida du Pérou illustre cette option (ci-contre).

## Intérêts et difficultés du processus de spécialisation des OPA : l'exemple de FIFATA à Madagascar

L'essaimage de l'OPA FIFATA, généraliste, en organisations spécialisées (coopératives de commercialisation, coopératives d'approvisionnement, réseau mutualiste de financement rural, organisations syndicales, etc.) a été une étape importante de la maturation du processus organisationnel du monde paysan malgache. Ce processus visait à améliorer le service fourni à l'exploitant agricole à travers des organisations spécialisées, mieux à même qu'une organisation généraliste d'acquérir des compétences spécifiques, d'atteindre l'équilibre financier et d'obtenir une viabilité institutionnelle.

Cette restructuration a porté ses fruits (le réseau CECAM s'est fortement développé), mais a entraîné aussi de grandes difficultés :

- Chaque organisation créée a dû redéfinir une identité propre.
- Les ressources humaines bien formées, déjà insuffisantes au départ, ont été divisées entre les différentes organisations ; l'effort de formation nécessaire pour consolider les compétences a été ensuite inégal et fonction des appuis extérieurs obtenus par chaque structure (importants pour les CECAM, plus faibles pour les autres organisations).
- Les formes de coordination entre les nouvelles organisations ont dû être réinventées ; pour ce faire, il a fallu conduire, avec des ressources humaines limitées, une double réflexion stratégique, à l'intérieur de chaque organisation et de manière coordonnée entre les différentes organisations.
- Chacune de ces organisations a dû construire son articulation avec son environnement économique et social.
- Par ailleurs, la création du réseau CECAM et des autres organisations filles a fortement déstabilisé FIFATA, en la privant des fonctions économiques qui fondaient sa légitimité dans le milieu agricole et rural.

Source : Wampfler et Mercoiret, séminaire de Dakar, 2002.

## La Florida, une coopérative de producteurs de café qui externalise les services financiers à ses membres

La coopérative de café La Florida est l'une des plus importantes associations de petits producteurs de la partie centrale du Pérou avec ses 1 600 membres inscrits. À la fin des années 1990, dans le cadre d'un plan de relance de son activité, la coopérative a initié en son sein un service de crédits destiné à ses membres et consacré essentiellement à des crédits de campagne. Cette initiative a été prise en raison de l'absence de toute offre de services financiers de proximité, répondant aux besoins des producteurs travaillant sur des superficies moyennes de 3 à 5 hectares, après la mise en liquidation de la Banque de développement agricole.

En 2003, la coopérative a pris la décision de créer une entité spécialisée et professionnelle : Crediflora à le statut de coopérative d'épargne et de crédit, et a son siège dans la ville de La Merced. L'objectif était de professionnaliser la gestion (service rapide, opportun et compétitif), tout en captant l'épargne des membres, pour compléter le capital de départ apporté essentiellement par la coopérative La Florida grâce au concours de la coopération internationale (SOS Faim et Coopération belge).

La coopérative compte actuellement 984 membres, parmi lesquels 6 institutionnels : il s'agit d'autres associations et coopératives de producteurs de café de la région qui bénéficient ainsi de prêts qu'elles redistribuent à leurs propres associés. C'est notamment le cas des coopératives de Pangoa, Satipo et Alto Palomar. C'est aussi dans ce cadre que la coopérative vient d'ouvrir une nouvelle succursale dans la ville de Pichanaki (proximité de membres d'autres coopératives ; captation de nouveaux associés).

Le principal produit offert par la coopérative reste le crédit de campagne (environ 75 % du portefeuille) qui est octroyé à un taux de 18 % par an avec une commission de 2 %. Il est complété par des produits orientés vers la diversification des revenus des membres, en particulier pour les femmes. Le montant moyen des crédits est de 980 \$US.

Mais l'une des principales forces de la coopérative — son lien fort avec la production de café, en particulier pour les marchés de niche (cafés spéciaux, biologiques, équitables) — constitue également un risque potentiel pour la durabilité de l'institution financière.

Il n'en demeure pas moins que la coopérative semble bénéficier de la confiance croissante de ses membres (la captation d'épargne a décollé en 2006 pour atteindre 350 000 \$US) et des investisseurs sociaux tels que la SIDI qui lui a octroyé un crédit de 100 000 \$US en 2006.

Pour le futur, la coopérative doit faire face à un double enjeu :

- Renforcer son rôle d'outil de financement pour un nombre plus large d'associations et de coopératives de producteurs de café et cacao du pays.
- Diversifier sa « clientèle » et surtout les activités pratiquées par celle-ci.
- Le tout sans perdre pour autant son identité fondatrice.

Source : Marc Mees, SOS Faim Belgique et Luxembourg.

La transformation d'une IMF de ce type en instrument financier peut renforcer cette stratégie.

### Le FONDEFER, instrument financier de la FENACOOOP au Nicaragua

La SIDI s'est engagée auprès de la Federación nacional de las cooperativas (FENACOOOP) du Nicaragua afin de contribuer au renforcement de son instrument financier FONDEFER (Fondo de desarrollo y fomento económico rural). La SIDI a tout d'abord élaboré un diagnostic concernant FONDEFER (2002), puis a accompagné la conception d'un plan stratégique (2004) et d'un plan d'affaires (2005). Depuis lors, la SIDI assure une assistance technique « à distance » mais aussi un suivi annuel.

Créée en septembre 1990, la FENACOOOP, telle qu'elle se définit elle-même, « est une organisation professionnelle d'intégration de troisième niveau qui rassemble des unions, des centrales et des coopératives de base, participant toutes au développement agricole et agro-industriel afin de donner plus de force au mouvement coopératif, afin d'améliorer les conditions de vie de leurs membres ».

La SIDI s'est aussi engagée financièrement auprès de la FENACOOOP (répondant juridique de FONDEFER) par un apport sociétaire de 30 000 \$US et un prêt de cinq ans de 90 000 \$US. La SIDI est donc devenue membre de la FENACOOOP, à qui elle apporte une certaine crédibilité internationale.

La principale évolution de FONDEFER, suite à l'appui de la SIDI et en accord avec les instances de la FENACOOOP, est sa transformation d'IMF en instrument financier de deuxième niveau, destiné à refinancer les activités économiques solvables des coopératives membres de la FENACOOOP. FONDEFER ne présente en effet aucun avantage comparatif face à la concurrence des banques commerciales par exemple. Cependant, le fonds de crédit est encore très réduit, à peine 480 000 \$US. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la FENACOOOP n'a pas encore pris la mesure du potentiel de son instrument ni compris la nécessité de le renforcer pour répondre à la demande des membres. À titre d'exemple, FDL Ntilapán, créé par les jésuites et appuyé largement par CORDAID, dispose d'un fonds de crédit rural de 45 millions \$US pour 70 000 bénéficiaires. FENACOOOP représente quant à elle 80 000 familles paysannes organisées dans près de 600 coopératives de tout type et à renforcer...

**FONDEFER agit comme « co-investisseur »** auprès des coopératives, en accompagnant leur cycle de production et de commercialisation. Pour mener à bien sa mission, FONDEFER doit :

- renforcer l'offre de services financiers aux coopératives ;
- améliorer l'efficacité de la gestion du fonds de crédit ;
- poursuivre l'adéquation de l'offre de produits financiers à la demande des coopératives membres ;
- concevoir l'ensemble des indicateurs de suivi des risques.

#### La population ciblée

Il s'agit des membres des coopératives constituant la FENACOOOP et bénéficiant des appuis de FONDEFER.

À la mi-2007, les membres de la FENACCOOP se répartissent comme suit :

ZONE	NOMBRE DE COOPÉRATIVES	MEMBRES			BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Granada	74	1 612	319	<b>1 931</b>	5 806	5 806	<b>11 612</b>
Jinotega	6	343	71	<b>414</b>	675	566	<b>1 241</b>
Carazo	30	1 853	944	<b>2 797</b>	6 644	8 698	<b>15 342</b>
Estelí	44	1 984	868	<b>2 852</b>	6 120	2 615	<b>8 735</b>
León	66	2 049	795	<b>2 844</b>	6 838	6 528	<b>13 366</b>
Madriz	19	791	304	<b>1 095</b>	2 328	2 267	<b>4 595</b>
Masaya	92	675	1 584	<b>2 259</b>	6 924	7 496	<b>14 420</b>
Matagalpa	57	1 491	528	<b>2 019</b>	5 017	4 589	<b>9 606</b>
Managua	25	ND	ND	<b>ND</b>	ND	ND	<b>ND</b>
Chinandega	117	ND	ND	<b>ND</b>	ND	ND	<b>ND</b>
Nueva Segovia	18	659	384	<b>1 043</b>	4 256	2 450	<b>6 706</b>
Nueva Guinea	ND	ND	ND	<b>ND</b>	ND	ND	<b>ND</b>
Rivas	98	2 397	701	<b>3 098</b>	10 314	10 211	<b>20 525</b>
RAAS	30	780	280	<b>810</b>	ND	ND	<b>ND</b>
RAAN	21	400	40	<b>421</b>	ND	ND	<b>ND</b>
<b>Total</b>	<b>697</b>	<b>15 034</b>	<b>6 818</b>	<b>21 583</b>	<b>54 922</b>	<b>51 226</b>	<b>106 148</b>

Source : FONDEFER, cité par D. Lesaffre, SIDI.

### 3 STRATÉGIE N°3 : DÉVELOPPER UN PARTENARIAT AVEC LA MICROFINANCE EXISTANTE

Cette troisième stratégie sera amplement développée dans les chapitres 4 et 5 du guide. Ainsi, nous n'en exposons ici que les principaux éléments nécessaires à la réflexion stratégique de l'OPA, présentée dans la dernière partie de ce chapitre 3.

#### 1. Dispositif

L'OPA s'appuie sur les institutions de microfinance existant dans sa zone et développe une fonction « d'intermédiaire » entre ses membres et la microfinance.

Cette fonction d'intermédiaire peut prendre de multiples formes :

- L'OPA peut aider à identifier les IMF fiables et prêtes à financer l'agriculture.
- Elle peut négocier les conditions du crédit avec l'IMF.
- Elle peut aider à identifier la demande de financement des producteurs (montants, durée du crédit, modalités de remboursement, etc.).
- L'OPA peut aider ses membres à préparer leur dossier de financement.
- Elle peut apporter une garantie permettant de sécuriser le crédit.
- Elle peut suivre le remboursement du crédit ; elle peut participer au capital de l'IMF.

## 2. Intérêts et limites de cette stratégie

Les avantages de cette stratégie sont importants :

- L'OPA s'appuie sur l'existant.
- Les résultats sont immédiats.
- Les coûts de mise en œuvre sont faibles.
- L'OPA prend peu de risques, surtout si elle s'adresse dans un premier temps à une IMF de crédit direct qui n'impose pas une épargne préalablement au crédit.

Mais elle comporte aussi des difficultés :

- Les IMF doivent exister localement et être prêtes à investir dans l'agriculture.
- Les IMF doivent disposer de ressources adéquates.
- L'OPA doit accepter d'appliquer la logique financière (paiement d'un taux d'intérêt permettant la viabilité de l'institution financière, remboursement du crédit, etc.).
- La construction de confiance entre les deux types d'organisations est souvent difficile.

# 4 COMMENT RAISONNER LE CHOIX STRATÉGIQUE ENTRE LES TROIS OPTIONS ?

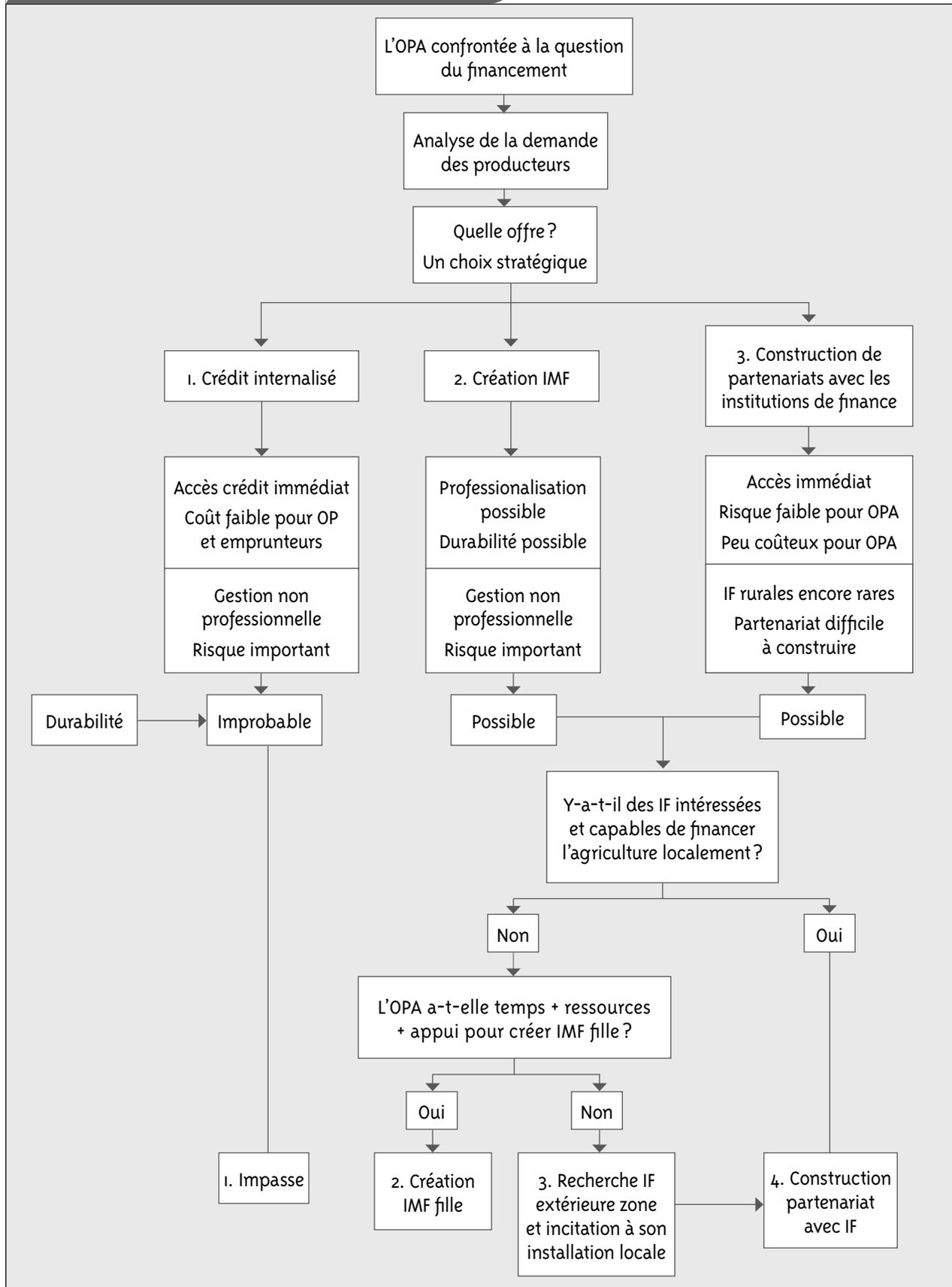
---

Deux principes vont guider le choix stratégique de l'OPA :

- Les services financiers obtenus doivent être adaptés aux spécificités des besoins et contraintes de financement des ménages agricoles et de l'OPA.
- L'accès aux services doit être durable.

Le schéma page suivante explicite les étapes de la réflexion stratégique.

## Les leçons tirées des 20 dernières années Intérêts/limites des 3 stratégies



# Chapitre 4. Comment créer un partenariat avec une IF pour satisfaire l'accès des producteurs aux services financiers

---

À ce stade, l'OPA est arrivée aux constats suivants :

- Elle recherche un accès immédiat aux services financiers :
  - ▶ pour les producteurs, membres de l'OPA ;
  - ▶ pour elle-même et ses propres activités économiques.
- Le crédit internalisé, qu'elle a exploré, ne permet pas un accès durable aux services financiers et peut conduire l'OPA à prendre des risques importants ; l'OPA renonce donc à cette option.
- Elle n'a ni le temps, ni les ressources, ni les appuis nécessaires pour créer une IMF fille ; elle renonce donc à cette option.
- Des institutions financières sont présentes dans sa zone d'intervention ; elle choisit donc d'explorer la troisième stratégie, la construction de partenariat avec une ou des institutions financières existant localement.

Cette construction est rarement spontanée et le processus peut s'avérer difficile.

Mais à cette étape de la réflexion, l'OPA est déjà mieux « armée » pour aborder le partenariat :

- Elle s'est familiarisée avec la nouvelle approche du financement rural par les marchés financiers ruraux ; elle a acquis les bases de la microfinance et comprend pourquoi le financement de l'agriculture est complexe dans ce nouveau contexte (chapitre 1).
- Elle a réalisé une analyse approfondie des besoins et contraintes de financement des producteurs membres (chapitre 2).
- Elle a examiné les trois stratégies possibles pour obtenir un accès aux services financiers, leurs intérêts, leurs limites (chapitre 3) et a choisi la troisième stratégie.

Dans un premier temps, l'OPA va s'attacher à construire une réponse aux besoins de financement des producteurs agricoles : c'est l'objet du chapitre 4. Dans un second temps, elle se préoccupera de construire une réponse à ses propres besoins de financement : c'est l'objet du chapitre 5.

Dans le processus de construction d'un partenariat avec une institution financière en vue de répondre aux besoins de financement des producteurs, le rôle capital de l'OPA va être **l'intermédiation**.

Nous analyserons dans ce chapitre les différentes facettes de cette fonction d'intermédiation, en suivant l'OPA dans les étapes successives de sa construction de partenariat :

1. Identifier, analyser l'offre de financement et choisir le partenaire financier.
2. Négocier les modalités du partenariat avec le partenaire financier :
  - ▶ En montrant que les producteurs membres de l'OPA sont, pour l'IF, une clientèle potentielle intéressante et fiable ;
  - ▶ En démontrant que l'OPA est un intermédiaire fiable qui peut aider l'IF à sécuriser et étendre ses activités ;
  - ▶ En formulant des demandes raisonnables et compatibles avec la logique financière.
3. Aider le partenaire financier à gérer la relation financière avec les producteurs et notamment le risque.
4. La construction de partenariat peut être le fait de plusieurs OPA associées.

# 1 ÉTAPE I DE L'INTERMÉDIATION : IDENTIFIER, ANALYSER, CHOISIR UNE IF PARTENAIRE FIABLE

À ce stade, l'OPA doit faire une analyse de l'offre de financement disponible dans sa zone d'intervention, pour pouvoir ensuite faire un choix de partenaire parmi ces IF.

Il lui faut donc :

- identifier les IF travaillant dans sa zone d'intervention ;
- comprendre les caractéristiques principales de ces IF, leur mode de fonctionnement, les services financiers qu'elles proposent ;
- mais surtout, évaluer leur qualité et leur fiabilité ; afin de pouvoir ensuite faire un premier choix parmi celles qui pourraient répondre durablement aux besoins de ses membres.

Pourquoi tant de précautions dans le choix de l'IF ?

- La recherche et la construction de ce partenariat demandent à l'OPA un effort important, qu'elle pourra difficilement renouveler.
- L'OPA et ses membres ont besoin d'un accès durable aux services financiers ; il est donc important de choisir une IF qui présente des qualités pour «durer».
- L'OPA et ses membres vont prendre du crédit auprès de l'IF, mais vont aussi, à plus ou moins court terme, lui confier leur épargne ; il faut donc choisir une IF suffisamment fiable pour protéger cette épargne.

Plusieurs facteurs peuvent rendre ce processus d'identification, d'analyse et d'évaluation des IF difficile pour l'OPA :

- L'OPA a souvent une connaissance insuffisante des logiques de marché financier.
- Elle ne connaît pas ou peu les critères permettant d'évaluer une institution financière.
- L'information sur les IF est difficilement accessible.
- L'information fournie par les IF doit être validée par une instance extérieure qualifiée pour présenter un degré maximum de fiabilité.

Les sources auprès desquelles les informations sur les IF peuvent être obtenues sont de différente nature :

- les IF elles-mêmes ;
- le ministère des Finances qui assure la tutelle des IF et détient toutes les informations légales disponibles sur les IF ;
- les associations professionnelles des IF (micro-finance ou banque) ;
- les partenaires des IF (bailleurs de fonds, opérateurs d'appui, ONG, projets, programmes travaillant avec elles).

Avant de prendre contact avec chaque IF de sa zone d'intervention, l'OPA a intérêt à contacter les organisations disposant d'informations agrégées et organisées sur les IF (ministère des Finances, associations professionnelles, partenaires, etc.) pour un premier «défrichage» du paysage de l'offre financière.

La grille d'analyse ci-dessous présente les questions essentielles permettant de caractériser une IF, ainsi que les critères d'évaluation de la qualité et de la fiabilité d'une IF. Pour chaque point, la grille présente :

- un commentaire qui explicite le critère retenu, en quoi il est important, quelle incidence cela peut avoir sur le choix de l'OPA ;
- où trouver cette information.

Au sein de l'IF, plus la taille de l'organisation est importante (et aussi plus elle est avancée dans sa structuration), plus il y a de postes et de fonctions spécifiques pour la gestion et le suivi des activités.

Pour obtenir l'information la plus pertinente relevant des critères d'évaluation retenus dans le tableau, il est important de pouvoir mieux identifier la ou les personnes ressource susceptibles de disposer de cette information recherchée.

La démarche préalable à l'entretien pourrait être la suivante :

- Construire l'organigramme de l'IF.
- Selon la nature des données recherchées, identifier les personnes ressources :
  - Données opérationnelles ↔ les opérationnels : directeur des opérations, responsable crédit, parfois agent de crédit.

● Données financières et de gestion ↔ directeur/responsable administratif et financier, directeur général.

● Critères généraux, mission et perspectives de développement ↔ direction générale, membres du CA.

Questions, critères d'évaluation	Commentaire	Où trouver cette information ?
<b>Caractéristiques générales de l'IF</b>		
Nature de l'IF (banque, mutuelle, CVECA, crédit direct, etc.)?	Chaque institution financière a des caractéristiques de fonctionnement spécifiques (cf. chapitre I) qui la rendront plus ou moins apte à répondre aux besoins de l'OPA et de ses membres.	L'IF elle-même. Les tutelles (ministère des Finances, MDA, MDC, etc.). L'association professionnelle de microfinance. Les partenaires d'appui au développement des OP ou des IF.
Structure de l'IF ? Est-elle isolée ou en réseau ?	Une IF en réseau a souvent des moyens plus importants, elle est plus fiable parce que plus contrôlée qu'une IF isolée.	L'IMF elle-même.
A-t-elle une autorisation légale d'exercer (agrément ou convention) ? depuis quand ?	Le statut légal est un premier niveau de « fiabilité » d'une IF : l'État lui reconnaît une capacité à réaliser des activités financières, et en principe, contrôle cette activité régulièrement.	Ministère des Finances.
Qui en est le promoteur ? Est-ce un individu ? un collectif ? rural ? urbain ? Y a-t-il un opérateur d'appui ?		L'IF elle-même.
Quelle est sa zone d'activités ?		L'IF elle-même.
Histoire de l'IF (les principales phases de son développement, les problèmes rencontrés, crises éventuelles, impayés, détournements, etc.).	L'histoire de l'IF permet de mieux comprendre sa situation actuelle, sa fiabilité ou sa fragilité.	L'IF elle-même. L'association professionnelle de microfinance. Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF.
<b>Services et conditions d'accès</b>		
Quels sont les services et produits proposés par l'IMF ?	Crédit, épargne, assurance.	L'IF elle-même.
Quelles sont les conditions d'accès à ces produits ?	Crédit : nature, montant, durée, mode de remboursement, apport personnel, type et montant de garantie, plafonds, mini-maxi, frais connexes. Épargne : nature, taux d'intérêt, degré de liquidité. Assurance : nature, conditions.	L'IF elle-même.

Questions, critères d'évaluation	Commentaire	Où trouver cette information ?
<b>Fiabilité - qualité de l'IF</b>		
Degré d'avancement dans l'institutionnalisation ?	L'institutionnalisation est le processus qui conduit l'IF à se pérenniser et à être autonome. Ce processus recouvre quatre dimensions : <ul style="list-style-type: none"> <li>● la viabilité technique ;</li> <li>● la viabilité juridique ;</li> <li>● la viabilité financière ;</li> <li>● la viabilité organisationnelle - gouvernance.</li> </ul> Le processus d'institutionnalisation requiert du temps. Beaucoup d'IF sont aujourd'hui en cours d'institutionnalisation, sans pour autant avoir achevé le processus. Une IF peut être fiable même si l'institutionnalisation n'est pas achevée.	L'IF elle-même. Les tutelles (ministère des Finances, MDA, MDC, etc.). L'association professionnelle de microfinance. Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF.
● Viabilité et qualité technique	L'IF a-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>● des ressources humaines qualifiées et suffisantes ?</li> <li>● un manuel de procédure complet et actualisé ?</li> <li>● un système d'information et de gestion fonctionnel ?</li> <li>● un système de contrôle interne et externe fonctionnel ?</li> </ul>	L'IF elle-même (responsable RH, directeur des opérations, responsable du crédit, responsable du contrôle interne). Les tutelles (ministère des Finances). L'association professionnelle de microfinance. Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF.
● Viabilité juridique	Vu plus haut : statut légal lui donnant un droit à exercer des activités financières.	Ministère des Finances. En-tête et documents de communication officielle des IF (numéro d'enregistrement, statut juridique, etc.). Textes organiques de l'IF.
● Viabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'IF fournit-elle ses états financiers régulièrement aux tutelles ?</li> <li>● Les principaux ratios utilisés pour évaluer les performances des institutions de microfinance sont expliqués dans la partie « Viabilité financière » qui suit.</li> </ul>	L'IF elle-même (responsable administratif et financier, responsable des opérations, directeur général). Les tutelles (ministère des Finances).
● Viabilité organisationnelle et sociale	Qualité de la gouvernance de l'IF ?	L'IF elle-même (directeur général, membres du CA). Les tutelles (ministère des Finances). L'association professionnelle de microfinance. Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF.

Questions, critères d'évaluation	Commentaire	Où trouver cette information ?
<b>Disposition de l'IF à financer les membres de l'OPA</b>		
L'IF finance-t-elle l'agriculture, l'élevage ?	Si oui, quelles activités d'agriculture et d'élevage ? Donne-t-elle du crédit moyen terme ? Si non, montre-t-elle un intérêt pour étendre ses activités dans ce secteur ? Quel est son degré de connaissance du secteur ?	L'IF elle-même. Ses utilisateurs.
L'IF travaille-t-elle déjà avec des OPA ? lesquelles ? Quels sont les résultats de ces partenariats ?		L'IF elle-même.
L'IF est-elle intéressée à travailler avec l'OPA qui la sollicite ?	Si oui, à quelles conditions ?	L'IF elle-même.
L'IF dispose-t-elle des ressources nécessaires pour couvrir la demande de financement des membres de l'OPA ?	Dispose-t-elle de ressources financières : • de volume suffisant pour répondre à la demande des membres de l'OPA ? • de nature adaptée à la demande (crédit court terme, mais aussi moyen terme, etc.) ?	L'IF elle-même.

## Viabilité financière

Il est souvent difficile d'accéder aux états financiers des IF. Lorsqu'il est possible de les obtenir, il faut être certain de leur qualité, ainsi que de leur comparabilité d'une IF à une autre.

Néanmoins, il existe des indicateurs qui peuvent être facilement collectés (ou facilement calculables) et pertinents, et qui pris dans leur ensemble offrent une vision globale de la performance de l'IF. Ces indicateurs seront au minimum les suivants :

<b>Portée et productivité de l'institution financière</b>	
Nombre membres/clients	L'analyse de la productivité alimente également l'analyse de la capacité de l'IF à croître tout en maîtrisant ses coûts, qui est un élément qui participe à la construction de la viabilité financière de l'IF
Nombre emprunteurs	
Encours moyen par membre emprunteur	
Nombre de membres par agent	
Nombre de crédits par agent	
Montant d'épargne par agent	
Montant de l'encours moyen de crédit par agent	
<b>Qualité du portefeuille</b>	
PAR 30 : portefeuille à risques à 30 jours (notion d'encours)	(Encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement de plus de 30 jours + encours des crédits rééchelonnés)/encours total du portefeuille de crédit à une date arrêtée
PAR 90 : portefeuille à risque à 90 jours (notion d'encours)	(Encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement de plus de 90 jours + encours des crédits rééchelonnés)/encours total du portefeuille de crédit à une date arrêtée
LAR 30	Nombre de prêts à risque à 30 jours
<b>Gestion financière</b>	
Autosuffisance opérationnelle	Produits d'exploitation/ensemble des charges liées à l'exploitation
Coût par client	Charges d'exploitation/nombre moyen d'emprunteurs
<b>Rentabilité financière</b>	
ROE : return on equity (mesure le retour sur investissements réalisés dans l'année)	Résultat net/fonds propres moyens
ROA : return on assets (mesure la façon dont l'institution utilise ses actifs)	Résultat net/actifs moyens

On trouvera en annexe 4 un tableau complémentaire, plus détaillé, des indicateurs financiers établis par le CGAP (Groupe consultatif pour l'appui aux pauvres).

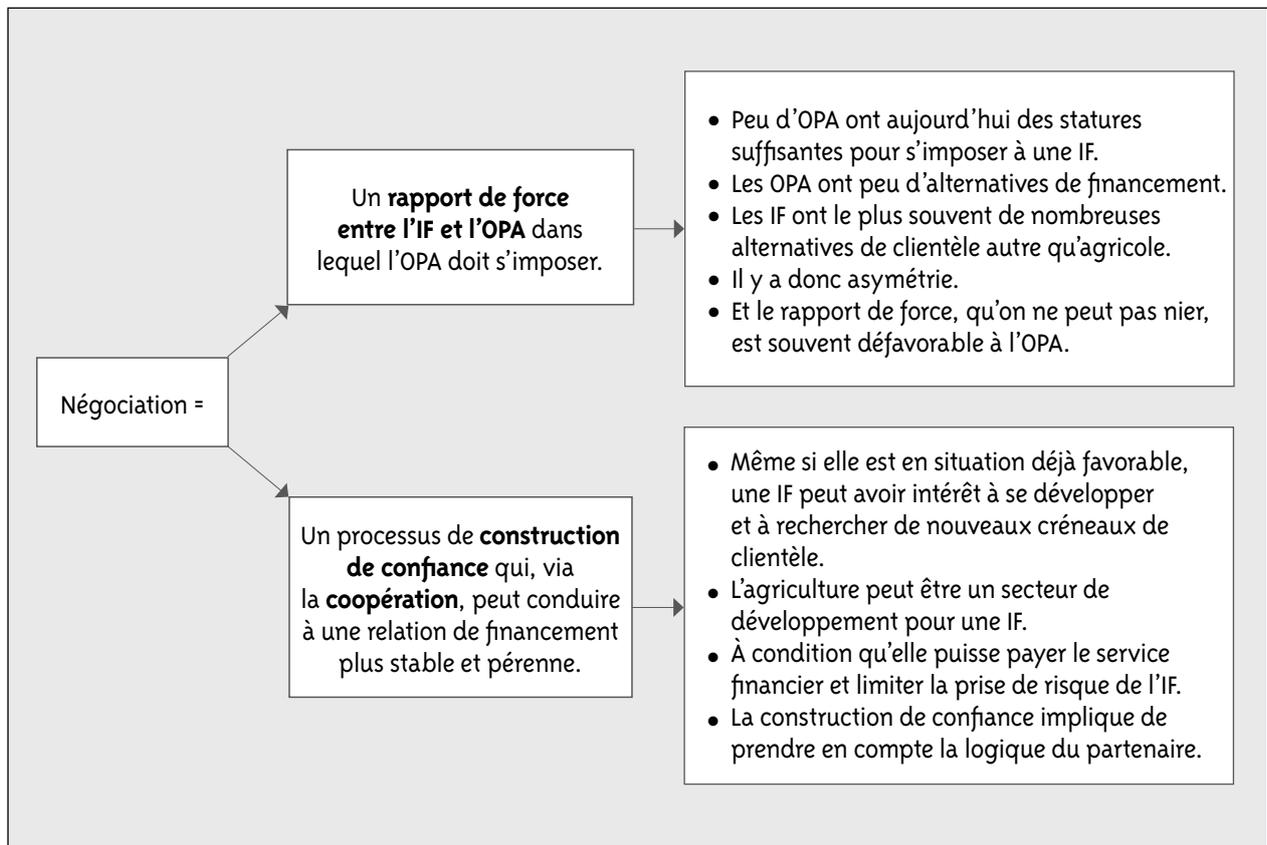
## 2 ÉTAPE 2 DE L'INTERMÉDIATION : L'OPA NÉGOCIE LES CONDITIONS DE PARTENARIAT AVEC L'IF

À ce stade, l'OPA a une bonne connaissance des IF travaillant dans sa zone d'intervention et peut maintenant faire le choix d'une ou plusieurs IF susceptibles de correspondre à ses besoins. Elle contacte ces différentes IF et entre dans la troisième phase de sa recherche de partenariat, la négociation.

La négociation a pour objectifs :

- d'obtenir un accès aux services financiers pour les producteurs ;
- d'obtenir les conditions les plus favorables possibles pour les producteurs (taux d'intérêt du crédit et de l'épargne, niveau d'apport personnel pour l'accès au crédit, niveau et type de garantie, etc.).

Du point de vue de l'OPA, la négociation d'une relation financière peut être appréhendée de deux manières :



Nous retenons donc l'option de négociation, processus de construction de confiance, comme la plus à même d'ouvrir pour les producteurs l'accès aux services financiers.

Trois arguments sont déterminants dans cette négociation - construction de confiance :

- 1. Démontrer que les producteurs sont pour l'IF une clientèle potentielle intéressante et fiable.
- 2. Démontrer que l'OPA est un intermédiaire fiable qui peut aider l'IF à sécuriser et à étendre ses activités de services financiers.
- 3. Négocier en ayant des demandes raisonnables et compatibles avec la logique financière.

## 1. Démontrer que les producteurs sont pour l'IF une clientèle potentielle intéressante et fiable

L'OPA a préalablement acquis une connaissance approfondie des besoins et des contraintes de financement des ménages membres (chapitre 2).

Plus spécifiquement, elle a une connaissance :

- ▷ de la diversité de sa zone d'intervention ;
- ▷ de la typologie de ses ménages membres, prenant en compte les structures, les systèmes d'activités, les niveaux de richesse ;
- ▷ de la diversité des besoins de financement des ménages, en fonction de cette typologie :
  - besoins de crédit : financement des activités productives, urgence, investissement, consommation ;
  - besoins de services d'épargne, d'assurance ;
- ▷ des risques portés par les ménages, en fonction de cette typologie ;
- ▷ des trajectoires d'accumulation des ménages ;
- ▷ des pratiques passées et actuelles d'accès au financement (autofinancement, financement informel) ;
- ▷ des processus d'endettement existant dans la zone et les critères pouvant permettre de les évaluer au niveau d'un ménage.

La première étape de la négociation consiste à apporter cette connaissance à l'IF sous une forme et avec une logique compréhensibles par elle. Il s'agit donc ici :

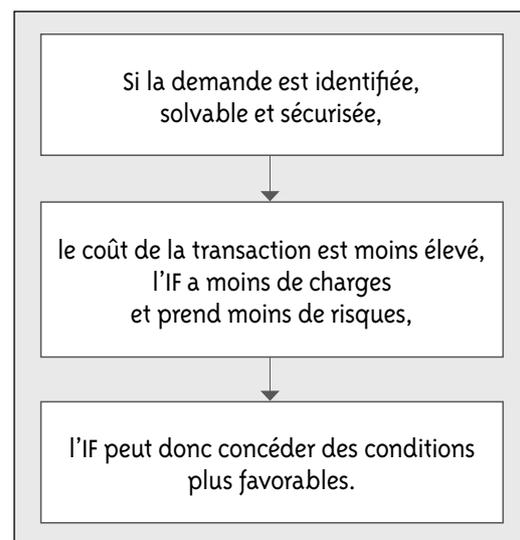
- de regarder la situation des membres de l'OPA avec les lunettes du «banquier», d'appliquer sa logique, pour pouvoir ensuite dialoguer et négocier avec lui ;
- mais aussi, ce faisant, d'amener ce «banquier» à comprendre l'agriculture, ses besoins, ses contraintes, ses logiques.

Quand l'IF est une institution de microfinance rurale, le dialogue peut être facilité si elle a déjà une connaissance préalable de la zone et du fonctionnement des ménages. Cependant, rares sont les IMF qui ont une connaissance fine des réalités agricoles, l'apport des connaissances de l'OPA reste donc une composante essentielle de l'intermédiation.

La discussion portera généralement en premier lieu sur des services de crédit. Les demandes de services d'épargne, puis d'autres services financiers (assurance, transferts pour les migrants, etc.) seront l'objet d'une discussion ultérieure.

Dans la discussion avec l'institution financière, l'OPA devra prendre en compte quatre principes importants :

- ▷ La demande de crédit doit être bien identifiée et solvable.
- ▷ Le risque doit être limité.
- ▷ L'accès au crédit est une transaction marchande, dans laquelle le coût du service est payé par l'utilisateur.
- ▷ Mais ce coût peut varier selon les conditions dans lesquelles le service est mis en œuvre, et ce faisant, ce coût peut, dans une certaine mesure, faire l'objet d'une négociation.



L'OPA devra s'attacher à porter à la connaissance de ou des IF ciblées pour le partenariat, l'ensemble des connaissances dont elle dispose, montrant que :

- la demande est identifiée ;
- qu'une partie au moins de cette demande est solvable ;
- et que les risques peuvent être, au moins partiellement, maîtrisés.

Le tableau suivant montre comment transcrire la connaissance acquise par l'OPA (chapitre 2) en arguments pouvant aider l'institution financière.

Connaissances détenues par l'OPA à partir de l'étape 1 d'analyse de la demande des membres		Qu'est-ce que ces connaissances peuvent apporter à l'IF ?
<i>Besoins et contraintes de financement des membres</i>	<i>Caractéristiques détaillées nécessaires pour concevoir produits et services financiers</i>	<i>Caractéristiques du produit ou service financier pouvant répondre à cette demande</i>
Zonage de l'aire d'intervention de l'OPA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relief, route, enclavement.</li> <li>– Densité des membres.</li> <li>– Structuration sociale.</li> <li>– Système productif agricole et rural.</li> <li>– Zonage économique (marchés, flux, services).</li> </ul>	Permet de raisonner l'implantation de l'IF dans la zone en fonction : <ul style="list-style-type: none"> <li>– du niveau de potentiel économique des zones ;</li> <li>– du degré d'activité ;</li> <li>– de la densité de clientèle potentielle ;</li> <li>– des types d'activités ;</li> <li>– du « risque social » ;</li> <li>– des concurrents potentiels formels et informels.</li> </ul>
Typologie des membres de l'OPA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les différents types de membres.</li> <li>– Leurs caractéristiques principales.</li> <li>– Leurs besoins de financement.</li> </ul>	Permet à l'IF : <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'appréhender le degré de connaissance que l'OPA a de ses membres ;</li> <li>– d'évaluer l'adéquation de ses produits existants avec les besoins des différents types de membres ;</li> <li>– d'évaluer l'ampleur des besoins par type de membres ;</li> <li>– de mieux cibler les services proposés à l'OPA.</li> </ul>
Approfondissement de l'analyse des besoins de financement :  1. Besoins liés au système d'activités productives  2. Besoins non liés à des activités productives : scolarisation urgence (maladie, décès) besoins sociaux	Pour les principales activités identifiées : <ul style="list-style-type: none"> <li>– nature, dimension, budget de l'activité, calendrier, taux de rentabilité, risque spécifique lié à l'activité ;</li> <li>– besoins de financement afférents (trésorerie, investissement).</li> </ul> Par type de besoin : <ul style="list-style-type: none"> <li>– nature ;</li> <li>– montant ;</li> <li>– calendrier.</li> </ul>	Permet d'adapter plus finement ses produits aux besoins et aux contraintes locales.  Pour le crédit : <ul style="list-style-type: none"> <li>– montant ;</li> <li>– durée ;</li> <li>– échéances de remboursement ;</li> <li>– taux d'intérêt supportable ;</li> <li>– niveau de risque pris ;</li> <li>– conditions spécifiques à prévoir pour l'octroi.</li> </ul> Pour l'épargne : <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux, degré de liquidité, durée, etc.</li> </ul>

Connaissances détenues par l'OPA à partir de l'étape 1 d'analyse de la demande des membres		Qu'est-ce que ces connaissances peuvent apporter à l'IF ?
Risques courus par les membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nature du risque.</li> <li>– Fréquence.</li> <li>– Covariance ou non.</li> </ul>	Permet d'évaluer si le risque peut être assumé et de raisonner le type de garantie qui peut le limiter.
Garanties mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nature : matérielle/morale.</li> <li>– Conditions dans lesquelles elles peuvent être mobilisées.</li> </ul>	Permet de raisonner le type de garantie mobilisable par l'IF et les conditions de cette mobilisation.
Pratiques informelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avec qui ?</li> <li>– À quelles conditions ?</li> <li>– L'accès au financement est-il lié à d'autres services ?</li> </ul>	Permet à l'IF d'évaluer sa capacité à concurrencer les systèmes de finance informelle de la zone et de raisonner les conditions de cette concurrence.
Endettement des ménages	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formes de l'endettement : auprès de qui, pourquoi ?</li> <li>– Niveau.</li> <li>– Modalités de remboursement.</li> </ul>	Permet à l'IF de raisonner le risque de surendettement existant dans la zone.
Volumes de crédit induits par la demande solvable	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour chaque type de besoin, l'OPA peut faire une estimation des volumes globaux de crédit induits.</li> </ul>	Permet d'évaluer la capacité de l'IF à répondre à l'ampleur des besoins. Comme les ressources financières des IF sont en général limitées, bien apprécier l'ampleur des besoins et leur localisation peut permettre d'élaborer une stratégie graduelle de réponse de l'offre dans le cadre d'un partenariat durable.

L'OPA a donc intérêt à aller le plus loin possible dans cette réflexion sur la demande financière des membres, en réfléchissant aux types de services nécessaires pour répondre à cette demande. Bien évidemment, ce sera aussi le travail de l'IF une fois que le partenariat sera engagé. Mais si la réflexion sur ce point est déjà bien avancée, la crédibilité de l'OPA sera d'emblée renforcée et le dialogue avec l'IF sera facilité tant sur le plan institutionnel que technique.

## 2. Démontrer que l'OPA est un intermédiaire fiable qui peut aider l'IF à sécuriser et à étendre ses activités de services financiers

Si l'IF ne connaît pas la zone ou ne connaît pas l'agriculture, il est évident que l'intermédiation d'une OPA peut être un appui précieux pour son développement dans cette zone et avec ce secteur.

Encore faut-il qu'elle puisse faire confiance à cette OPA.

Il s'agit donc ici de démontrer à l'IF que l'OPA est un partenaire fiable, sur lequel elle pourra s'appuyer pour développer son offre de financement dans la zone.

Le tableau suivant présente les critères qui permettront à l'IF d'évaluer la qualité et la fiabilité de l'OPA. Ce sont donc ces informations que l'OPA a intérêt à apporter à l'IF au moment de la négociation.

Critère	Plus précisément	En quoi cette information est-elle utile pour construire la confiance entre IF et OPA ?
Présentation générale de l'OPA	Nom	Une IF ne peut travailler qu'avec une OPA ayant un statut juridique clair et reconnu.
	Statut juridique ? depuis quand ?	
	Mode de structuration : OPA de base/ organisation fédérative (de quel niveau ?). Organigramme de l'OPA dans ses composantes élues et cadres techniques.	La structuration de l'OPA va influencer sur sa capacité à suivre la relation financière entre IF et membres de l'OPA.
	Membres de l'OPA : nombre, répartition géographique, conditions d'adhésion à l'OPA.	
Mission, objectifs de l'OPA	Comment l'OPA définit-elle sa mission ? Ses objectifs ? Y a-t-il une évolution dans cette mission et ces objectifs depuis la création de l'OPA ?	La capacité d'une OPA à exposer clairement sa mission et ses objectifs est révélatrice de sa maturité et de sa capacité de réflexion stratégique.
Histoire de l'OPA	Conditions de création de l'OPA. Principales étapes de son développement. L'OP a-t-elle connu des périodes de crise ? causes de ces crises ? conséquences ? solutions ?	L'histoire de l'OPA permet de comprendre la trajectoire de l'OPA, montre l'expérience accumulée, donne des indications sur la solidité de l'OPA aujourd'hui.
Fonctions et activités  1. économiques 2. d'intérêt général 3. sociales 4. syndicales 5. politiques	Pour chaque fonction et activité : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nature de la fonction et de l'activité.</li> <li>– Justification dans la stratégie de l'OPA.</li> <li>– Depuis quand l'activité est-elle réalisée ?</li> <li>– Taille de l'activité.</li> <li>– Mode d'organisation de l'OPA pour réaliser cette activité : qui réalise cette activité ?</li> <li>– Rôle des techniciens, des élus ?</li> <li>– L'OPA a-t-elle les compétences techniques et organisationnelles pour mener à bien cette activité ?</li> <li>– A-t-elle des appuis de l'extérieur dans ce sens ?</li> <li>– Mode de financement de l'activité.</li> <li>– Résultats de l'activité.</li> <li>– Équilibre de l'activité : d'un point de vue financier est-elle excédentaire ou déficitaire ?</li> <li>– Bénéficie-t-elle d'appuis extérieurs (subventions, ressources humaines bénévoles, etc.) ?</li> <li>– Problèmes rencontrés.</li> <li>– « Poids » de l'OPA par rapport à cette activité dans l'environnement local, régional, national.</li> <li>– Perspectives de développement de l'activité.</li> </ul>	Les activités de l'OPA et leurs résultats : <ul style="list-style-type: none"> <li>– renseignent l'IF sur les capacités techniques et opérationnelles de l'OPA ;</li> <li>– montrent la capacité à gérer.</li> </ul>

Critère	Plus précisément	En quoi cette information est-elle utile pour construire la confiance entre IF et OPA ?
Résultats financiers de l'OPA	Principaux résultats de l'OPA pendant les trois dernières années : – bilan ; – compte de résultat. (Voir paragraphe suivant.)	Renseigne sur la solidité financière de l'OPA.
Gestion de l'OPA	L'OPA a-t-elle : – une comptabilité ? – un système d'information et de gestion ? organisé comment ? informatisé ? géré par qui ? – un système de contrôle ? interne ? externe ?	Renseigne sur la capacité de gestion de l'OPA.
Ressources de l'OPA	Ressources humaines : – Personnel technique (nature, nombre, ancienneté, type de qualifications, suffisant/insuffisant ?). – Élus (nombre, qualifications). – Qui fait quoi ?	Renseigne sur la capacité de l'OPA à assurer les fonctions d'appui qu'elle va proposer à l'IF pour la gestion du crédit.
	Ressources financières et patrimoine : – Fonds propres (montant, origine). – Patrimoine foncier, bâtiments, équipements, etc. (nature, valeur). – Subventions (origine, montant). – Emprunts (cf. infra).	Renseigne sur la capacité de l'OPA à accumuler un capital. Renseigne sur solidité financière de l'OPA et sur sa capacité à mobiliser des garanties.
Relations de l'OPA et de ses membres avec le crédit	L'OPA a-t-elle des emprunts ? montants ? auprès de qui ? Situation du remboursement ? Utilisation ? L'OPA a-t-elle réalisé des emprunts dans le passé ? Historique de ces emprunts ?	Renseigne sur la capacité de l'OPA à obtenir et à gérer un crédit. Renseigne sur le degré d'endettement de l'OPA.
	L'OPA a-t-elle géré des lignes de crédit au profit de ses membres ? Origine de ces lignes ? Utilisation ? Historique de cette gestion ? Quels problèmes ? Quels enseignements ?	Montre le degré de familiarité que l'OPA a avec la gestion du crédit, les enseignements qu'elle a retirés de son expérience.
	Histoire de la zone d'intervention de l'OPA avec le crédit : Y a-t-il eu des problèmes de crédit impayés dans la zone ? Origine des crédits ? Impact sur les pratiques et les perceptions du crédit par les populations ?	Renseigne sur les difficultés potentielles pour le remboursement du crédit.

Critère	Plus précisément	En quoi cette information est-elle utile pour construire la confiance entre IF et OPA ?
Gouvernance de l'OPA	Comment est organisée la gouvernance de l'OPA : – L'OPA a-t-elle des statuts ? un règlement intérieur ? – Qui, des différentes instances, décide quoi ? Rôle du CA, du bureau, de la direction technique. – Les AG sont-elles tenues ? Y a-t-il des PV ? – Mode de circulation de l'information au sein de l'OPA ? qualité ? – Quel contrôle ? interne ? externe ? À quel rythme ? Qualité ?	Renseigne sur la solidité organisationnelle de l'OPA.
	Quelles relations de l'OPA avec ses membres : – Quel est le pourcentage des membres à jour de leurs cotisations ? – À travers quelles activités l'OPA est-elle principalement en relation avec ses membres ? – Qualité des relations OPA-membres : forte (confiance, régularité, exclusivité dans la relation pour certaines activités, etc.) ou faible (OPA faiblement connue de ses membres, faiblement reconnue, liens épisodiques, etc.).	Renseigne sur la capacité de l'OPA à suivre les emprunteurs et à exercer une action positive pour le bon déroulement de la relation de crédit.

► **Pour aller plus loin dans l'analyse des résultats financiers de l'OPA : l'analyse du compte de résultat**

Au-delà de l'évolution du résultat net lui-même, il est pertinent d'analyser certains soldes intermédiaires de gestion pour illustrer la capacité de l'OPA à dégager des ressources financières.

Les principaux indicateurs financiers pertinents pour l'analyse d'une OPA pourraient être les suivants :

- **Marge commerciale** : elle permet de suivre la politique commerciale de l'OPA, sa capacité à faire évoluer ses prix de vente, sa maîtrise des coûts d'achats des produits, etc.
  - **Valeur ajoutée** : elle évalue la dimension économique de l'OPA, elle indique la richesse créée par le travail du personnel et par l'organisation économique elle-même.
- Ces deux soldes permettent d'analyser l'activité de l'OPA.

- **EBE ou Excédent brut d'exploitation** : il indique la capacité de l'OPA à générer des ressources par son exploitation, c'est la richesse créée qui doit couvrir l'ensemble des charges requises pour mettre en œuvre l'activité économique, ainsi que la rémunération de ceux qui fournissent les capitaux. En outre, c'est le surplus monétaire potentiel dégagé par l'activité principale de l'OPA. Il mesure la rentabilité économique de l'organisation.
- **Résultat d'exploitation** : c'est le profit (ou la perte) généré par l'activité économique menée par l'OPA.
- **Résultat net de l'exercice** : c'est ce qui reste à disposition de l'OPA après le versement des impôts. Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'OPA. C'est à partir de ce résultat que sont décidées la distribution des dividendes et la mise en réserve pour constituer l'auto-financement de l'OPA.

→ Ces trois soldes permettent de décortiquer la composition du résultat et de mieux en comprendre sa formation.

#### ► L'analyse du bilan

On s'intéressera aux questions suivantes :

- Quel est le périmètre du bilan ? Fédération uniquement ? Consolidation du réseau (fédération et unions) ?
- Fonds propres (montant, origine, nature). Qui sont les propriétaires de ces fonds propres ? Quelle est leur proportion dans le passif du bilan ?
- Quelle est l'évolution des réserves de l'OPA depuis les trois dernières années ?
- Quelle part représentent les subventions dans les ressources du bilan ? Quelle est leur évolution depuis trois ans ?
- Quelle est la nature des dettes financières ? Dettes fournisseurs liées à l'exploitation, dettes financières bancaires liées à un emprunt ? Y a-t-il une stratégie de recherche de financement ? Est-elle écrite ? Est-elle mise en œuvre ?
- Immobilisation corporelle/patrimoine (foncier, bâtiments, équipements, etc.). Nature, valeur ?
- Trésorerie (montant, degré de mobilisation). Est-elle déjà fléchée pour une dépense précise ? Est-elle une disponibilité rapidement mobilisable ?

Les OPA ne sont pas toujours en mesure d'assurer elles-mêmes l'analyse décrite ci-dessus. Un appui extérieur à cette « analyse organisationnelle » peut être nécessaire.

Une telle analyse est bénéfique pour construire un partenariat financier, mais plus globalement, elle peut aider l'OPA à développer une réflexion stratégique, fonder un plan de développement, voire résoudre ou prévenir une situation de crise.

### 3. Négocier dans le sens d'une construction de confiance

La négociation d'un partenariat de financement a des chances de réussir si elle est engagée sur des bases réalistes.

Dans cette optique, il faut que l'OPA accepte la logique de l'IF et négocie dans ce cadre.

Une IF est une organisation marchande : si elle veut survivre et se développer, elle doit non seulement assurer son équilibre financier (couvrir ses charges), mais aussi dégager des bénéfices qui permettront de consolider ses fonds propres et d'améliorer ses capacités de développement. Elle doit aussi limiter sa prise de risque. Ses ressources financières disponibles pour le crédit étant limitées, elle doit raisonner ses priorités de clientèle cible. Pour toutes ces raisons, elle a intérêt à :

- choisir ses « clients », ses partenaires, dans des zones et des secteurs « rentables » et aussi peu risqués que possible ;
- mettre en place des procédures qui sécuriseront ses activités (sélection des emprunteurs, garanties, apport personnel, etc.).

Les arguments de négociation de l'OPA devront donc prendre en compte cette logique.

#### ► Construire la confiance requiert du temps

La construction de confiance au sein d'un partenariat financier requiert du temps. Il faut donc accepter aussi le principe d'une négociation en plusieurs étapes, à mesure que la relation aura fait les preuves de sa qualité et de sa fiabilité.

Voyons quels sont, en général dans ce type de négociation, les arguments positifs, les arguments négatifs à ne surtout pas utiliser, et ceux, éventuellement utilisables, mais avec précaution.

Dans une négociation - construction de confiance		Commentaire
Arguments positifs à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les ménages membres ont des systèmes d'activité dégageant des revenus suffisants pour couvrir le coût du service de crédit.</li> <li>– Les risques pris dans ce secteur sont au moins partiellement identifiables et maîtrisables, l'appui de l'OPA peut contribuer à cette maîtrise.</li> <li>– L'OPA peut par son intermédiation améliorer les conditions des activités de l'IF, contribuer à leur sécurisation et à leur développement.</li> <li>– Si l'effet positif de cette intermédiation est avéré au fil du temps, l'IF doit en tenir compte et consentir progressivement des conditions plus favorables d'accès aux services financiers.</li> </ul>	
Arguments à ne pas utiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'IF doit consentir des taux d'intérêt faibles parce que les activités agricoles sont peu rentables et ne supportent pas les taux pratiqués.</li> </ul>	Argument non recevable dans une logique financière.
Arguments éventuellement utilisables, mais avec précaution	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les taux d'intérêt sont élevés parce que les IF prennent des marges abusives.</li> <li>– Les ménages remboursent mieux le crédit parce qu'ils sont membres d'une OPA.</li> <li>– Les ménages membres ont une capacité d'épargne importante.</li> </ul>	<p>Peut-être, mais il faut vraiment pouvoir le prouver.</p> <p>Attention à ne pas avoir une appréciation angélique de la qualité de la relation OPA-membres ; il vaut mieux mettre en avant ici les dispositifs mis en place par l'OPA pour appuyer le remboursement (sélection, suivi, etc.).</p> <p>Attention : la collecte de l'épargne en milieu rural est difficile ; ce n'est pas parce que les ménages ont des revenus qu'ils vont épargner sous forme monétaire auprès de l'IF.</p>

### 3 ÉTAPE 3 DE L'INTERMÉDIATION DE L'OPA : FACILITER ET SÉCURISER LA RELATION FINANCIÈRE ENTRE LES MEMBRES DE L'OPA ET L'IF

Le rôle d'intermédiation de l'OPA se poursuit au-delà de l'identification du partenaire financier et de la négociation des conditions de la relation. L'OPA peut jouer un rôle déterminant dans la gestion du risque et la sécurisation du crédit.

Si le crédit est moins risqué, le coût du risque sera moins élevé, et une négociation à la baisse du taux d'intérêt pourra être engagée.

Quatre fonctions, fondées sur la proximité de l'OPA et de ses membres, peuvent sécuriser le crédit :

1. L'OPA apporte une connaissance fine et actualisée des zones, des populations, des activités qui permet à l'IF de s'adapter aux évolutions, de réagir plus vite face à des situations de crise, etc.
2. La sélection des emprunteurs. L'OPA, si elle a une connaissance fine de ses membres pourra, plus efficacement que l'IF, assurer la sélection des emprunteurs fiables.
3. Le suivi du crédit. Par sa proximité, l'OPA peut assurer une fonction de suivi des emprunteurs et des activités financées par le crédit.
4. L'apport d'une garantie. Dans une phase initiale d'un partenariat difficile à établir ou fragile, l'apport d'une garantie par l'OPA peut être un facteur déterminant. Le patrimoine et les fonds propres des OPA étant souvent faibles, cet apport de garantie est difficile à réaliser. Le recours à un appui extérieur (bailleurs de fonds) peut permettre de résoudre ponctuellement le problème par :

- la dotation de l'OPA en patrimoine (magasin, camion, etc.), susceptible ensuite d'être donné en garantie par l'OPA ;

- ou la constitution d'un fonds de garantie par une dotation extérieure ou une contribution paritaire (OPA, bailleurs, IF). Attention, cependant, le fonds de garantie est un outil à double tranchant (cf. encadré).

Cette intermédiation de l'OPA pour la gestion du risque est un facteur déterminant pour la construction de confiance et la qualité de la relation financière. Elle requiert cependant de la part de l'OPA :

- un effort important.
  - A-t-elle les ressources humaines (techniciens et élus) suffisantes pour assurer cette fonction ?
  - A-t-elle les ressources financières suffisantes pour couvrir les coûts de cette fonction d'appui ?
  - Est-elle capable d'assurer cette fonction de manière égale dans toute sa zone d'intervention ?
- un effort de longue durée.

Le cas du FOGAL en Amérique latine illustre cette fonction d'intermédiation d'une OPA pour la gestion du risque.

### Le fonds de garantie Amérique latine : un outil pour le financement des activités économiques des organisations de producteurs

De nombreuses organisations de producteurs rencontrent des difficultés de financement de leurs opérations de collecte et de commercialisation des produits de leurs membres. En effet, le capital nécessaire fait souvent défaut et il leur est dès lors difficile de rencontrer les attentes des associés en termes de service (offre d'un prix attractif en temps opportun) par rapport aux commerçants de la place.

C'est dans ce contexte que SOS Faim a promu la création du fonds de garantie en Amérique latine (FOGAL) destiné notamment à répondre à ce problème.

Ce fonds créé en 1991 s'est institutionnalisé en 2004, sous la forme d'une association sans but lucratif de droit péruvien.

Il répond donc aux besoins des associations de producteurs de café, de cacao, de quinoa, de bananes, etc. en leur permettant d'accéder au financement des banques locales et d'entités financières sociales du Nord, pour assurer la commercialisation dans de bonnes conditions des produits fournis par leurs membres selon le schéma page suivante.

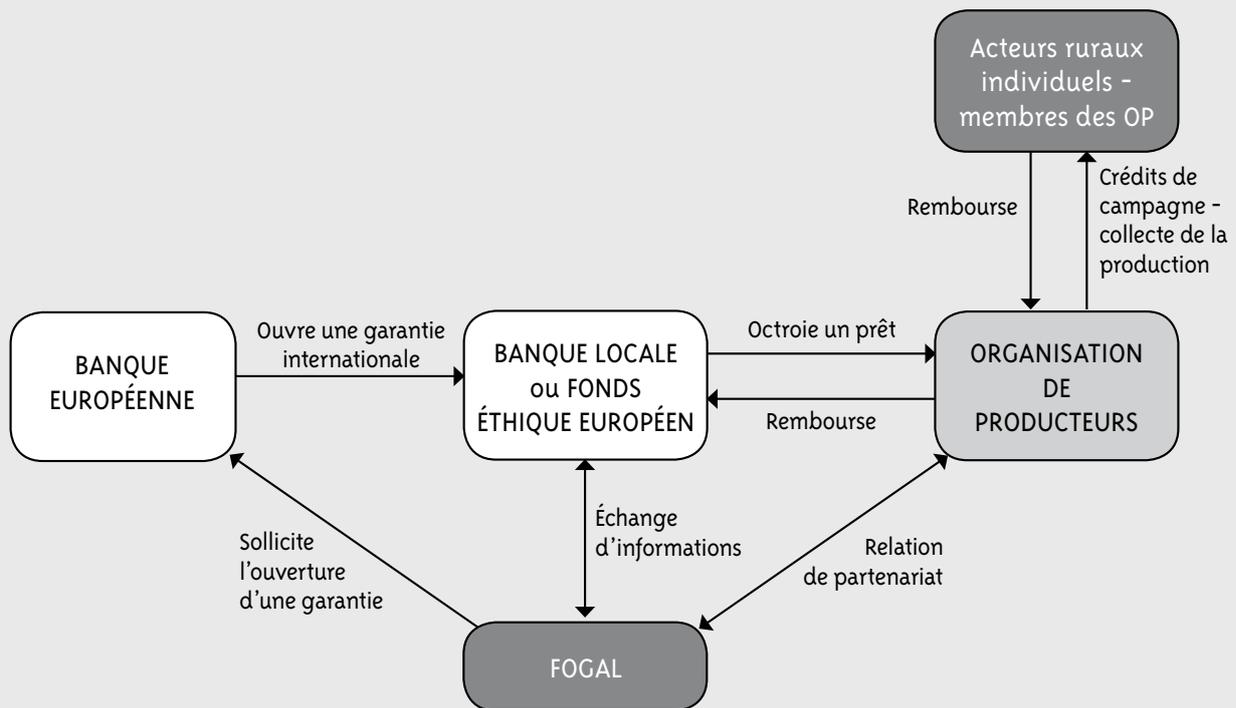
En décembre 2007, le FOGAL avait un portefeuille de garanties équivalent à 2 235 000 \$US, avec un effet de levier initial de 2 (ouvrant ainsi des crédits pour un montant doublé). Environ 60 % de ce volume est orienté vers des organisations de producteurs agricoles des pays andins.

L'existence de ces garanties internationales (service rémunéré par une commission annuelle de 2,5 % sur le montant de la garantie) permet aux différents partenaires d'accéder à des fonds supplémentaires, mais surtout de :

- créer des relations avec des entités financières sur le long terme ;
- améliorer leur capacité de négociation, notamment sur le taux d'intérêt des crédits ;
- former avec d'autres types de garanties (hypothèques, contrats d'exportation, etc.) un ensemble assurant l'accès à d'importantes lignes de crédit auprès de banques locales.

Ainsi, par exemple, deux coopératives de producteurs de café et de cacao de la partie centrale du Pérou (les coopératives La Florida et Naranjillo) ont pu établir en quelques années, grâce à des premières opérations de garantie limitées à 50 000 \$US, des relations commerciales durables avec plusieurs banques privées péruviennes, qui leur assurent actuellement des lignes de crédit supérieures à 1 million \$US, à des taux d'intérêts concurrentiels (7 à 8 % par an).

Source : Marc Mees, SOS Faim.



## 4 LA CONSTRUCTION DE PARTENARIAT PEUT ÊTRE LE FAIT DE PLUSIEURS OPA ASSOCIÉES

L'encadré suivant montre comment cette construction de partenariat peut s'opérer à l'échelle d'une filière, entre plusieurs OPA et IMF.

### Une expérience de capitalisation financière des organisations paysannes de la filière café en lien avec les institutions de microfinance : FINCAFE en Bolivie

FINCAFE (Fondo de inversion y crédito para los cafetaleros), articulée à la fédération de producteurs de café FECAFEB (Federación de caficultores exportadores de Bolivia) et appuyée par des ONG européennes dont le CICDA (désormais Agronomes et vétérinaires sans frontières), illustre à la fois le potentiel et les difficultés d'une expérience novatrice d'articulation entre organisations paysannes et institutions de microfinance. En 1998, huit coopératives de petits producteurs de café, face au retrait des services bancaires, se sont organisées pour constituer un fonds de refinancement de 170 000 \$US à partir de fonds propres et de donations internationales.

Placé auprès d'IMF membres de FINRURAL, ce fonds a permis grâce à un effet levier de structurer une activité de crédit autour de la filière café (équitable notamment), grâce au préfinancement de la commercialisation, mais aussi de diversifier les types de crédit en lien avec la demande paysanne : crédit aux exploitations pour la diversification des activités agricoles, financement de l'amélioration de l'habitat.

Mais l'expérience illustre également les difficultés du montage sur le terrain, en lien avec de nombreux aspects opérationnels : innovation sur des formes de garanties adaptées, adaptation des services financiers aux différentes catégories d'exploitations agricoles de la région et en fonction de leurs orientations productives, partage des fonctions entre les promoteurs des coopératives de producteurs et les agents de crédit des IMF, renforcement technique et financier de FINCAFE, et modalités de pérennisation du dispositif mis en place avec les IMF.

Cette expérience reste à capitaliser en termes d'apprentissage mutuel entre OP et IMF pour approfondir les expériences de collaboration.

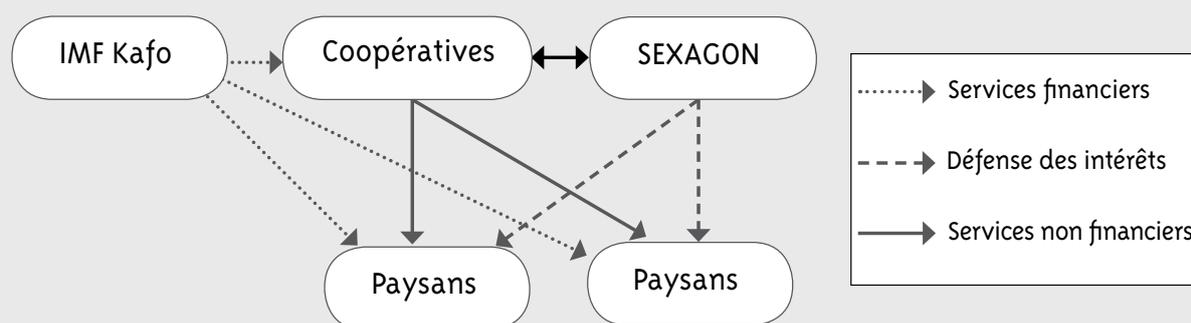
François Doligez, IRAM.

Source : FINRURAL, 2005, *Construyendo alianzas para el desarrollo de servicios financieros rurales*, La Paz, Bolivie, 481 p.

## 5 UN APPUI EXTÉRIEUR PEUT ÊTRE UTILE À CE STADE

Les deux expériences suivantes illustrent ce point.

### Kafo Jiginew et le syndicat SEXAGON : une stratégie IMF-OP « gagnant - gagnant »



Au Mali, Kafo Jiginew est le principal réseau d'épargne et de crédit mutualiste. Il a été créé en 1987 et a construit son succès essentiellement dans la région sud du Mali, productrice du coton qui reste la principale source de devises pour le pays.

L'évolution de la filière coton a poussé Kafo Jiginew à penser à une diversification de son activité, concrétisée notamment par une installation dans la capitale du Mali, Bamako.

Mais les racines rurales de Kafo Jiginew ont poussé également l'institution à s'intéresser à d'autres filières que le coton.

Le syndicat des exploitants agricoles de l'Office du Niger (SEXAGON) est le principal syndicat de paysans producteurs de riz dans ce périmètre irrigué. Il compte 12 000 affiliés. Les producteurs de riz rencontrent un certain nombre de contraintes d'organisation, d'accès aux intrants, de commercialisation, mais aussi d'accès au financement.

À l'initiative d'un partenaire commun (SOS Faim), les deux structures sont donc entrées en relation dans le but d'élaborer une nouvelle stratégie dans la zone de l'Office du Niger, qui permette d'aborder de manière positive leurs préoccupations respectives pour la mise en place de services financiers pour les petits exploitants.

Pour Kafo Jiginew, l'entrée dans une zone géographique nouvelle organisée autour d'une filière importante (le riz) est un élément stratégique de croissance, tout en diversifiant les risques encourus. En outre, le riz représente également un enjeu de taille pour la sécurité alimentaire du Mali et pour les revenus des ménages concernés.

Du côté du syndicat SEXAGON, il s'agit d'assurer la mise à disposition des membres d'une gamme diversifiée de services financiers appropriés : la collecte de l'épargne et des crédits à court, moyen et long terme. Ces services seront destinés aux coopératives de services et à leurs membres, coopératives dont le syndicat SEXAGON promeut la création selon le schéma ci-dessus.

À ce stade, les deux partenaires travaillent sur les produits suivants :

- Du crédit court terme pour les intrants (avec un effet sur les rendements) et pour le paiement de la redevance eau, via un système de warrantage (avec un effet sur la sécurisation de l'accès à la terre).
- Du crédit moyen terme pour les équipements (avec un effet sur les rendements).
- Du crédit long terme permettant l'aménagement de superficies supplémentaires pour la production rizicole (avec un effet sur la sécurité alimentaire).

Source : Marc Mees, SOS Faim.

## Une approche concertée OP-IMF dans un cadre régional au Sénégal

Depuis 2001, le GERAD (Groupe d'étude, de recherche et d'appui au développement local) et SOS Faim ont initié un programme de développement intégré dans la région de Fatick au Sénégal. Fondamentalement, il s'agissait de créer du lien entre acteurs présents sur un même territoire, au travers de différents axes de travail :

- le renforcement des capacités ;
- l'appui à des filières porteuses (sel, noix de cajou, petit élevage) ;
- l'appui aux activités économiques des membres de groupements de promotion féminine (GPF).

L'appui aux GPF s'est construit sur une base régionale et a débouché sur la mise en place d'un fonds de solidarité.

Ce fonds est alimenté par une partie des intérêts générés par les microcrédits octroyés aux membres des groupements, en partenariat avec différentes mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) de la région. Ces microcrédits sont destinés au développement d'activités génératrices de revenus (petit élevage, artisanat rural, commerce de détail) réalisées par les femmes, à partir d'une dotation initiale en capital apportée par la coopération internationale (10 millions FCFA par union d'arrondissement).

Les entités décentralisées de l'État (Centres d'appui au développement local – CADL) jouent un rôle important et s'impliquent dans le processus (sensibilisation, formation, suivi).

En pratique, les intérêts générés par les microcrédits (20 % par an au total) octroyés grâce à une dotation en capital en faveur des GPF sont répartis en trois tranches :

- Pour les unions de GPF pour le suivi des crédits : 12 % des recettes d'intérêts.
- Pour les mutuelles d'épargne et de crédit, pour le service d'intermédiation financière : 18 % des recettes d'intérêts.
- Pour le fonds de solidarité : 70 % des recettes d'intérêts.

Depuis la mise en place du système, plusieurs effets indirects ont pu être constatés :

- augmentation substantielle de l'épargne mobilisée par les femmes membres des GPF ;
- professionnalisation des MEC et dynamisation de leur gouvernance ;
- collaboration positive entre plusieurs entités de financement présentes dans la région.

Le fonds de solidarité a deux fonctions prioritaires :

- servir de levier de garantie dans la négociation pour du refinancement en faveur des acteurs de la région ;
- servir de quote-part locale pour des projets d'infrastructures sociales dans la région de Fatick.

Au-delà de l'amélioration des services financiers, cette expérience montre comment la microfinance peut avoir un rôle structurant pour l'économie locale d'un territoire, en catalysant les différentes énergies, acteurs et ressources, et à condition de dépasser les cloisonnements existants.

Source : Marc Mees, SOS Faim.

# Chapitre 5. Comment créer un partenariat avec une IF pour permettre l'accès d'une OPA aux services financiers

---

Une OPA à finalité économique est habituellement confrontée à trois types de besoins de financement relevant de dispositifs différenciés :

- Améliorer l'accès de ses membres aux services financiers (chapitre 4).
- Financer ses propres activités économiques (approvisionnement, transformation, commercialisation, etc.).
- Générer des ressources permettant de :
  - ✓ couvrir les frais de fonctionnement de l'OPA ;
  - ✓ contribuer au renforcement des capacités de l'OPA ;
  - ✓ participer au cofinancement de services d'appui à l'agriculture, investir dans le développement agricole local, etc.

En obtenant un accès aux services financiers pour ses membres, l'OPA a progressé dans sa capacité de réponse aux besoins de ses membres, et a conforté ainsi son assise et sa légitimité auprès d'eux. Désormais, elle peut donc sereinement se préoccuper de développer ses propres activités économiques (approvisionnement, commercialisation, etc.), en appui aux producteurs.

Mais, pour ce faire, elle a souvent elle-même besoin d'accès au crédit et doit construire un partenariat

avec une institution financière adaptée. Les services financiers nécessaires à une OPA sont différents des services financiers aux producteurs, notamment en termes de montant ; l'institution partenaire ne sera donc pas nécessairement la même que celle qui donne accès aux services financiers pour les membres de l'OPA au chapitre précédent.

Pour identifier un partenaire financier, il s'agira pour l'OPA :

- d'analyser ses propres besoins et contraintes de financement dans l'optique d'une demande de crédit ; de faire la preuve de la viabilité du projet d'activité qu'elle veut financer ;
- de choisir une institution financière et de négocier un financement adapté à son projet.

Bien qu'il s'agisse là aussi de construire un partenariat et un lien de confiance, la posture de l'OPA par rapport à l'IF est ici un peu différente : l'OPA est l'emprunteur qui doit convaincre l'IF de sa solvabilité, de la fiabilité de son projet économique, de sa capacité à le mettre en œuvre dans la durée. Nous verrons dans la deuxième partie dans quelles conditions l'OPA peut gagner une marge de manœuvre dans cette négociation.

## 1 DÉMONTRER L'INTÉRÊT ET LA VIABILITÉ DU PROJET ÉCONOMIQUE POUR LEQUEL L'OPA RECHERCHE UN FINANCEMENT

---

Les financements nécessaires au développement des activités économiques d'une OPA sont de deux types :

- besoins de trésorerie pour l'achat des stocks d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires,

alimentation animale, produits vétérinaires, etc.), pour le préfinancement de la collecte de produits agricoles, pour l'achat des matières premières pour les activités de transformation, etc. ;

- besoins d'investissement pour assurer l'équipement de l'OPA (véhicules, bascules, etc.), pour la doter d'infrastructures (bâtiment de stockage, de vente, etc.).

Ces deux types de besoins de financement des OPA ont des caractéristiques communes :

- ▷ Les montants financiers nécessaires sont importants, dépassant largement les montants de crédit individuel couramment pratiqués par la microfinance.
- ▷ Les modalités de financement devront être étroitement adaptées aux contraintes de saisonnalité agricole des activités de l'OPA.

Nous avons choisi d'approfondir ici l'analyse d'un besoin de trésorerie, sans doute plus complexe encore qu'un besoin d'investissement. L'analyse des besoins est effectuée dans l'optique d'élaborer un dossier de demande de financement auprès d'une institution financière.

Pour ce faire, nous reprenons l'exemple de l'OPA de zone pastorale du Niger, développé au chapitre 2. Nous l'appellerons l'OPAP pour le confort de la rédaction. Nous partons de l'hypothèse qu'en 2005, l'OPAP a souhaité développer une activité d'approvisionnement en semences, pour laquelle un emprunt était nécessaire.

### L'OPAP

L'OPAP est une organisation économique généraliste de la zone pastorale. Elle appuie le développement des activités d'élevage et des activités maraîchères de ses membres. Son projet actuel est l'acquisition d'un stock de semences maraîchères. Une première analyse rapide fait état d'un besoin de financement de 20 millions FCFA pour couvrir ce stock.

Cette étude de cas illustre les différentes étapes et difficultés d'une recherche de financement, de l'identification initiale du partenaire financier jusqu'à l'élaboration du dossier de demande de financement. Elle montre très concrètement que la démarche et les outils mobilisés pour convaincre un financier sont loin d'être exclusivement financiers.

Une idée maîtresse guide la démarche : pour pouvoir négocier avec efficacité le financement d'un projet économique avec une institution financière, une OPA ne pourra pas se contenter de présenter un dossier financier. Elle devra aussi faire la preuve de :

- la pertinence du projet qu'elle veut financer ; (1)
- la viabilité technique du projet ; (2)
- sa viabilité organisationnelle ; (3)
- sa viabilité économique et financière. (4)

Ces quatre axes structurent le dossier de demande de financement. Présentés ici selon une logique linéaire facilitant leur compréhension, ces différentes étapes sont en réalité itératives.

## I. Justification et pertinence du projet

Après s'être présentée brièvement, l'OPA s'attachera ici à montrer comment l'activité envisagée contribue à sa stratégie de développement et, éventuellement, au développement de ses membres.

On s'attachera ici à bien évaluer :

- la cohérence du projet proposé, la compatibilité des différents objectifs, d'éventuelles incohérences qui pourraient d'emblée jeter la suspicion sur le projet global ;
- la pertinence du projet proposé au regard des objectifs de l'OPA et des besoins de ses membres.

### Des hypothèses dont la cohérence doit être éprouvée

Dans l'argumentaire de l'OPAP, les motivations « réduire les coûts d'accès aux semences pour les producteurs » (ce qui suppose de minorer le plus possible la marge de l'OPA) et « générer des ressources pour l'OPA » (donc appliquer une marge permettant de dégager des ressources pour l'OPA) peuvent s'avérer contradictoires, difficiles à mettre en cohérence et révéler un manque de maîtrise du projet par l'OPA.

## Justification du projet semences de l'OPAP

L'insuffisance de l'approvisionnement en semences limite le développement du maraîchage au Niger, et bien plus encore en zone pastorale. Les semences accessibles aux maraîchers sont insuffisantes en quantité et souvent de mauvaise qualité. L'autoproduction nationale de semences est limitée ; les semences provenant du Nigéria sont réputées de mauvaise qualité, l'approvisionnement est donc essentiellement réalisé en Europe, par trois entreprises privées localisées à Niamey. Cet approvisionnement est coûteux et insuffisant. L'acheminement des semences jusqu'à la zone pastorale est aléatoire.

Plusieurs raisons conduisent l'OPAP à vouloir faire de l'approvisionnement en semences une activité prioritaire :

- Le maraîchage tient une place croissante dans l'économie de ses ménages membres, le problème des semences est un frein à son développement. Faciliter l'accès aux semences peut favoriser le développement des membres de l'OPAP et de la zone pastorale.
- L'amélioration de l'accès aux semences est une demande récurrente des membres de l'OPAP. Apporter une solution à ce problème permettra à l'OPAP de gagner en légitimité et de fidéliser ses membres.
- L'OPAP fait l'hypothèse que l'achat groupé et l'intermédiation par une OPA peuvent permettre de baisser les coûts d'accès aux semences pour les producteurs membres.
- L'OPAP fait une autre hypothèse : la revente de semences peut être une activité rémunératrice, susceptible de générer des ressources pour l'organisation.

## 2. Viabilité technique du projet de l'OPA

L'OPA devra apporter la preuve de sa bonne maîtrise technique du projet fondée sur :

- une connaissance approfondie du domaine d'activité dans lequel le projet s'insère ;
- une évaluation réaliste du marché et des volumes d'activité potentiels ;
- une capacité démontrée d'organisation technique du projet ;

- les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet ;

- une analyse des risques techniques du projet.

L'analyse de la viabilité technique conduit à identifier plusieurs options techniquement réalisables, qu'il va falloir ensuite évaluer d'un point de vue économique et financier. C'est donc un processus itératif que l'OPA doit conduire. Bien sûr, le dossier de demande de financement ne restituera que l'option finale retenue par l'OPA à l'issue de l'évaluation technique, économique, financière et organisationnelle.

## Viabilité technique du projet semences de l'OPAP

L'approvisionnement en semences maraîchères comporte de nombreuses difficultés techniques, renforcées par l'isolement de la région d'intervention de l'OPAP.

Une première difficulté porte sur le recensement des besoins : quelles sont les quantités demandées par les producteurs membres de l'OPAP ? Quelle est la demande solvable ? Quelles variétés maraîchères pour quelles zones et quels producteurs ? L'OPAP peut tenter cette évaluation en mobilisant les coopératives de base qui lui sont affiliées. Mais ces coopératives sont des organisations jeunes, leur degré d'implantation auprès des producteurs maraîchers, leurs compétences en matière de variétés maraîchères sont variables de l'une à l'autre. Par ailleurs, la circulation de l'information entre le siège de l'OPAP et les coopératives de base, dispersées sur un vaste territoire, est souvent difficile. Cet ensemble de facteurs rend l'évaluation de la demande solvable en semences approximative.

Une deuxième difficulté technique porte sur la qualité des semences. Celle-ci ne peut être vérifiée que *ex post*, quand le plant a germé. La fiabilité quant à la qualité repose donc sur la confiance faite au fournisseur. Une

analyse approfondie des fournisseurs potentiels doit donc être effectuée. Les critères d'évaluation portent sur la fiabilité du fournisseur quant à la qualité du produit et du service, son expérience de travail au Sud, les prix et remises de prix pratiquées, les coûts de transaction, la facilité de communication, les modalités de paiement, etc. À l'issue de cette analyse technique, l'OPAP retient deux fournisseurs potentiels : une entreprise nigérienne, AGRIMEX et un fournisseur européen spécialisé, Jardins Tropicaux (JT). Ces deux hypothèses techniques devront être évaluées d'un point de vue économique et financier.

La fiabilité du système d'approvisionnement, permettant l'acheminement des semences du fournisseur jusqu'au producteur de la zone pastorale, est l'enjeu technique central de l'opération. L'OPAP doit s'assurer de la capacité de son fournisseur à livrer en temps, en heure et en quantité contractualisés (l'activité maraîchère est extrêmement saisonnée dans ces zones, et tout retard de mise en œuvre peut compromettre la campagne et entraîner un risque de pertes importantes pour les producteurs et l'OPAP). L'OPAP doit organiser la réception des semences à Niamey, leur acheminement dans la zone pastorale (une journée de voyage) jusqu'à son siège. Elle doit ensuite identifier un circuit de distribution fiable et proche des producteurs. Elle mobilisera pour ce faire son réseau de coopératives de base disposant de « boutiques d'intrants ». L'acheminement des semences se fera par transport public, l'OPAP ne disposant pas de véhicules.

Localement, une difficulté supplémentaire viendra du stockage, les semences se détériorant rapidement si elles ne sont pas conservées dans des conditions optimales (sensibilité variable selon les variétés de semences ; dans tous les cas, chambre froide indispensable au-delà de deux mois de stockage). Or, l'OPAP, tout comme ses coopératives de base, n'a que des locaux précaires. À ce stade, il faut donc concevoir une opération fondée sur des semences peu sensibles et une taille de stock que l'OPAP pourra vendre en moins de deux mois.

Le mode de conditionnement des semences est une source de difficulté technique et financière : le coût des semences sera moins élevé si elles sont achetées en gros volume, mais l'OPAP devra alors les reconditionner en petites quantités, correspondant aux besoins solvables des producteurs. Ce reconditionnement comporte des problèmes techniques et entraîne des frais supplémentaires importants. Au final, d'un point de vue technique, les deux options s'avéreront possibles. Elles devront donc être évaluées d'un point de vue économique et financier.

La gestion de ce dispositif requiert des compétences techniques et logistiques au niveau de l'OPAP, mais aussi des coopératives de base. C'est un point de fragilité du projet dans la mesure où toutes ces structures sont jeunes et faiblement dotées en personnel technique qualifié.

### 3. Viabilité organisationnelle du projet de l'OPA

L'OPA doit démontrer ici :

- sa fiabilité en tant qu'organisation économique ;
- sa capacité à gérer efficacement et durablement l'activité économique pour laquelle elle recherche un financement ;
- sa capacité à gérer efficacement le remboursement du crédit contracté.

Le dossier de financement présentera :

- Une analyse de l'OPA, selon la grille développée dans le chapitre 4 :
  - ▷ présentation générale ;
  - ▷ missions, objectifs ;
  - ▷ histoire ;
  - ▷ fonctions et activités ;

- ▷ gestion ;
- ▷ résultats financiers ;
- ▷ ressources ;
- ▷ gouvernance ;
- ▷ partenariats.

- Le dispositif de gestion, de suivi et de contrôle de l'activité économique projetée.
- Le dispositif de gestion, de suivi et de contrôle du remboursement du crédit contracté.
- Une description des ressources humaines mobilisées pour gérer ces dispositifs durablement.
- Une analyse des risques organisationnels.

## Viabilité organisationnelle du projet d'activité semences de l'OPAP

Dans le dossier de demande de financement, l'OPAP justifie ses capacités organisationnelles par l'expérience de l'organisation travaillant depuis dix ans au service des producteurs de la zone pastorale, par ses résultats positifs en matière de gestion d'actions de développement (gestion de volets de projets, mise en œuvre d'une activité de commercialisation d'aliments pour bétail, mise en œuvre d'une pharmacie vétérinaire, etc.) et par des témoignages favorables de ses partenaires (projets de développement, bailleurs de fonds, etc.).

Chaque étape du dispositif de gestion du stock de semences est décrite de manière précise et détaillée : organisation de l'analyse de la demande en semences, choix du fournisseur, modalités d'approvisionnement, modalités de stockage des semences, mode de sélection des coopératives de base qui vendront les semences, modalités de vente des semences, mode de suivi des stocks.

Les choix effectués à chaque étape sont justifiés, les modes d'organisation (qui fait quoi, comment et où) sont détaillés, les responsabilités sont définies.

Le dispositif de gestion du financement est décrit de la même manière : l'OPAP contracte le crédit, achète le stock de semences auprès du fournisseur et met à disposition des coopératives de base, retenues pour vendre, les semences des stocks de faible quantité, renouvelables dès que vendus. Ces coopératives n'ayant que très peu de fonds propres, elles ne pourront effectuer le paiement des semences que lorsque le stock sera vendu. La vente au producteur s'effectue au comptant ; les coopératives renouvellent leur stock auprès de l'OPAP dès qu'elles ont effectué le paiement du stock précédent. Le risque financier est donc supporté par l'OPAP qui se doit de mettre en place un système de suivi et de contrôle du dispositif. Le suivi comptable de cette action devra être différencié au sein de la compatibilité globale de l'OPA. Un système d'information manuel (les coopératives n'étant pas informatisées) devra permettre de suivre l'activité.

Pour gérer ce dispositif, l'OPAP envisage de recruter un technicien commercial qualifié, ayant de bonnes bases en agronomie et en maraîchage. Mais, le coût de ce recrutement ne pouvant pas être intégré dans le budget de l'activité semences, sous peine de résultats d'exploitation négatifs, l'OPAP devra identifier des ressources permettant de rémunérer ce poste. La gestion financière de l'activité sera réalisée par une assistante déjà employée à l'OPAP, compétente en matière de gestion de projet et de comptabilité. La difficulté réside ici dans la capacité de cette assistante à intégrer cette nouvelle fonction dans un emploi du temps déjà chargé.

Au-delà de la gestion technique et financière, l'OPAP s'est dotée d'un comité d'élus spécifiquement chargé de concevoir, de piloter, de suivre, de contrôler cette activité et d'en assurer la promotion. Pour faciliter sa réactivité (nécessaire dans le contexte de marché dans lequel s'inscrit l'activité semences), ce comité a une autonomie au sein de l'OPAP, mais doit rendre compte au conseil d'administration.

### Remarque

Au stade initial de l'élaboration de la demande de financement, plusieurs facteurs organisationnels constituaient des sources de difficultés potentielles :

- Le système d'information manuel s'avérait difficile à mettre en place dans les coopératives de base (alphabétisation insuffisante, faible capacité de gestion, etc.).
- Le recrutement d'un technicien qualifié restait aléatoire tant que l'OPAP n'avait pas identifié une source de financement.
- L'emploi du temps de l'assistante de gestion était difficilement compatible avec une charge de travail supplémentaire.
- Les fonctions du comité de gestion n'étaient pas clairement définies (absence de manuel de procédures) et pouvaient faire l'objet de dissensions entre les élus.

Ces facteurs de risque, identifiés par des observateurs extérieurs, étaient seulement confusément perçus par l'OPAP et les IF consultées. Des risques insuffisamment identifiés par les parties prenantes constituent un facteur aggravant pouvant compromettre la durabilité de l'opération.

#### 4. Viabilité économique et financière du projet de l'OPA

La viabilité économique du projet repose sur deux questions principales :

- L'OPA va-elle trouver un marché pour cette activité auprès de ses membres? La demande solvable existant au niveau des membres est-elle suffisante pour équilibrer les résultats du projet semences de l'OPAP? Si cette demande est insuffisante, faut-il envisager d'ouvrir l'activité à des producteurs non membres? à quelles conditions? avec quelles conséquences sur la dynamique de l'OPAP?
- Quel va être le coût de l'opération?

##### Viabilité économique du projet semences de l'OPAP

● Même en tenant compte des limites de l'évaluation des besoins, évoquées précédemment, il semble que la demande solvable pour des semences ne constitue pas une difficulté majeure : l'activité maraîchère dégage des résultats intéressants et la plupart des producteurs se disent prêts à payer les semences à un prix relativement élevé pour peu qu'elles soient de bonne qualité. Le facteur-clé qui peut empêcher les producteurs de s'approvisionner en semences auprès de l'OPAP réside dans la nature de leurs liens avec les commerçants de produits maraîchers. Très souvent, ces liens relèvent de « contrats liés » : le même commerçant assure la vente de la production du maraîcher, son approvisionnement en semences et l'octroi de crédit de campagne permettant de payer la main-d'œuvre. Ainsi, la rupture d'un des termes du contrat étant susceptible de compromettre l'ensemble du lien, les producteurs maraîchers peuvent hésiter à sacrifier l'intérêt de ces contrats liés au profit d'un approvisionnement auprès de l'OPAP.

● L'analyse affinée de la demande solvable a conduit l'OPAP à réajuster les volumes d'activité et les besoins de financement initialement envisagés : l'expérimentation de première année se limitera à 150 kg de semences, destinées à 12 coopératives de base présélectionnées, pour un montant de 10 millions FCFA.

● Les estimations prévisionnelles montrent que l'OPAP ne pourra pas fournir aux producteurs des semences moins chères que celles des commerçants (prix d'achat initiaux élevés, coûts de conditionnement et d'acheminement importants, etc.). La marge de manœuvre sera encore plus étroite si les semences sont achetées à crédit.

La viabilité financière du projet de l'OPA met en jeu plusieurs facteurs :

- Le montant de l'emprunt. Pour développer l'activité à une échelle significative, un capital important sera nécessaire (plusieurs millions de francs CFA). La plupart des IF appliquent aux nouveaux clients des plafonds de crédit faible limitant le risque ; ces plafonds pourront évoluer avec l'expérience acquise par le client. Pour l'OPA, il s'agira donc d'identifier une ou des IF acceptant d'emblée de faire des crédits d'un montant important.
- L'apport de financement propre que l'OPA est en mesure de fournir. C'est une autre mesure limitant la prise de risque de l'IF. Le montant emprunté sera proportionné à l'apport de financement propre de l'OPA (environ 20 à 30% d'apport propre sont requis en général). Or, la plupart des OPA manquent de fonds propres ; c'est là un facteur limitant important pour l'accès au crédit.
- La garantie que l'OPA est en mesure de fournir. La plupart des institutions financières exigent des garanties matérielles pour sécuriser les emprunts d'un montant élevé ; là encore, le manque de fonds et de patrimoine constitue un facteur limitant pour l'accès à ce type de crédit pour les OPA.
- Le taux d'intérêt demandé par l'IF.
- Les autres frais d'accès au crédit. Ils varient selon les IF et sont plus ou moins transparents (frais de dossier, parts sociales indexées sur le montant du crédit, etc.).
- Les modalités d'octroi (en une seule tranche, en plusieurs tranches, intérêts, frais de dossiers versés à l'IF au moment de l'octroi ou ultérieurement, etc.).
- La durée du crédit. Elle doit être compatible avec l'activité financée, éventuellement permettre plusieurs rotations d'activité avec un seul crédit, etc.

- L'échéancier de remboursement. Il doit être compatible avec l'activité financée.
- La capacité de l'OPA à gérer un tel crédit. Le montant de crédit engagé, la nécessaire décentralisation des activités de l'OPA aux niveaux plus ou moins dispersés où se situent les producteurs, rendent la gestion du crédit complexe : cette gestion nécessitera des compétences, une expérience et des outils spécifiques (système d'information et de gestion) dont les OPA ne disposent pas toujours.

Cet ensemble de facteurs peut conduire les institutions financières à refuser un premier crédit d'un montant très important. Au moment de la préparation de son dossier, l'OPA aura intérêt à analyser l'hypothèse d'un crédit en plusieurs tranches, d'un montant moins élevé.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse de la viabilité financière du projet de l'OPA, il nous faut maintenant des informations sur l'offre de financement potentiellement accessible par l'OPA : quelles institutions financières seraient intéressées par un tel financement ? à quelles conditions ?

## 2 CHOISIR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE ET NÉGOCIER UN FINANCEMENT ADAPTÉ AU PROJET DE L'OPA

### 1. Choisir l'IF partenaire

Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les institutions financières fiables, opérant dans l'environnement de l'OPA et susceptibles de la financer. Alors que pour les crédits aux ménages une proximité géographique forte entre IF et emprunteurs est requise, la rareté de l'offre de crédit aux OPA conduit souvent celles-ci à rechercher un partenaire financier hors de leur zone d'intervention directe. Même s'il est loin d'être optimal, ce montage est possible moyennant la mise en place d'une coordination efficace entre OPA et IF.

Les critères explicités dans le premier point du chapitre 4 s'appliquent pleinement ici et permettent à l'OPA de faire un premier « tri » des partenaires financiers potentiels (cf. chapitre 4).

Cependant, la nature de la demande étant différente, d'autres critères doivent être examinés :

- L'IF a-t-elle une expérience de crédit aux organisations économiques ou aux entreprises ?

- L'IF est-elle prête à s'investir (ou à poursuivre un investissement antérieur) dans le secteur agricole, aux côtés des organisations de producteurs ? Connaît-elle ce secteur et ces acteurs spécifiques ?
- A-t-elle les ressources suffisantes pour financer les organisations économiques agricoles ?
- Sa trésorerie est-elle adaptée ou adaptable à la saisonnalité des activités agricoles et des emprunts qui y sont liés ?
- Son offre de produits est-elle adaptée à ces acteurs spécifiques (en termes de montant, de plafond de crédit, de durée d'emprunt, etc.) ?
- Si non, est-elle prête à faire un effort d'adaptation de son portefeuille de crédit dans ce sens (mieux connaître l'agriculture et les organisations paysannes, adapter les montants des crédits et les procédures, etc.)

Au regard des montants de crédit nécessaires pour le financement des OPA, la recherche de partenariats ne doit pas être limitée au secteur de la microfinance, mais doit englober le secteur bancaire.

### L'offre de services financiers pour les OPA est très limitée au Niger

L'analyse conduite par l'OPAP en 2004 pour identifier un partenaire financier a mis en évidence la faiblesse de l'offre de financement des OPA au Niger, plus marquée encore dans la zone pastorale. Les banques commerciales ne financent pas l'agriculture. Les institutions de microfinance se sont développées à un rythme plus lent que dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest et avec de grandes difficultés. Très peu d'entre elles sont présentes dans la zone pastorale, jugée peu rentable et particulièrement risquée.

Sur les six IF identifiées et consultées, deux institutions de microfinance prêtes à financer l'OPAP ont été retenues : l'une et l'autre ont une expérience en matière de financement rural et ont déjà travaillé avec des OPA (mais en dehors de la zone pastorale). L'une et l'autre ont des ressources suffisantes pour octroyer le crédit demandé. Nous les appellerons IMF1 et IMF2 dans la suite de cet exemple. Le tableau suivant présente les modalités de crédit aux OPA proposées par ces deux IMF.

Modalités de financement	IMF 1	IMF 2
<b>Montant</b>	Fonction de l'apport propre et de la garantie	Fonction de l'apport propre et de la garantie
<b>Durée</b>	Six mois	Six mois
<b>Taux d'intérêt</b>	17 %	27 %
<b>Frais de dossier</b>	2,5 % du montant du crédit	1 % du montant du crédit
<b>Apport personnel requis</b>	25 % du montant total du projet	20 % du montant total du projet
<b>Garantie</b>	Garantie matérielle couvrant 150 % du financement	Garantie matérielle couvrant 100 % du financement
<b>Conditions particulières</b>	Frais de dossier, intérêts et apport de fonds propres doivent être versés au moment de l'octroi	

## 2. Négocier avec l'IF

Du fait de la faible confiance entre OPA et IF, les conditions proposées aux OPA restent globalement défavorables. Il s'agit dans un premier temps de convaincre l'IF de financer une OPA. Dans un second temps, après une première expérience réussie, l'OPA pourra tenter de négocier des conditions de financement plus favorables (réduction des taux d'intérêt, des frais de dossier, modalités de garantie assouplies, apport propre moins élevé, etc.).

Quel qu'en soit le stade, les clés de cette négociation résident dans la capacité de l'OPA à démontrer sa fiabilité en tant que client de l'IF. Doivent être mis en valeur :

- L'histoire de l'OPA, l'historique de ses activités économiques, ses capacités de gestion, sa gouvernance, la qualité de ses partenariats.
- La capacité de l'OPA à gérer le projet économique qui fait l'objet du financement.
- La capacité de l'OPA à gérer le crédit (historique de crédit, organisation interne de l'OPA/gestion du crédit, mode d'organisation pour assurer le remboursement du crédit).
- La solidité financière de l'OPA qui se traduit par ses fonds propres.

Les fonds propres de l'OPA sont un facteur déterminant de toute négociation financière :

- Ils permettent de mobiliser un apport propre qui va déterminer le montant de crédit accessible.
- Ils peuvent constituer la garantie de l'emprunt.

Ils constituent en fait très souvent le point faible des dossiers de financement des OPA. La fréquente

faiblesse des fonds propres peut être liée à un faible paiement des cotisations par les membres, à des activités rémunératrices peu développées, etc. Elle conduit à un cercle vicieux : l'OPA dépourvue de fonds propres n'a pas accès au crédit, ne peut développer des activités économiques rémunératrices ; n'ayant pas d'activités, elle perd sa légitimité auprès des membres, etc.

### Les difficultés de l'OPAP à réunir les fonds propres et la garantie

Comme la plupart des OPA du Niger, l'OPAP a un niveau de fonds propres faible. Elle est en mesure de réunir 500 000 FCFA à l'octroi du crédit, alors que ce sont entre 2 et 3 millions qui sont nécessaires.

L'OPAP s'est alors tournée vers des partenaires de développement (projets, bailleurs, etc.). Ceux-ci sont aujourd'hui sensibles à cette démarche d'autonomisation des OPA par le recours au crédit et peuvent accepter de soutenir cette démarche en constituant pour l'OPA un capital facilitant l'accès au crédit. Cette prospection auprès de partenaires de développement a finalement permis à l'OPAP de réunir 2 500 000 FCFA.

#### ► Choisir une proposition de financement

À ce stade, il s'agit de comparer les différentes propositions de financement des IF et d'étudier dans quelle mesure et à quelles conditions, elles peuvent répondre à la demande de l'OPA.

Le critère de comparaison le plus immédiat est le taux d'intérêt, mais la comparaison ne doit pas se limiter à ce seul critère. Trois niveaux de comparaison peuvent être mobilisés :

- la fiabilité de l'IF ;
- les critères financiers (taux d'intérêt, montant, durée, garantie, etc.) ;
- les critères organisationnels (compatibilité des conditions de l'emprunt avec l'activité de l'OPA).

Différents scénarios doivent être élaborés, comparant les propositions des IF, mais aussi les différentes options d'emprunt se présentant à l'OPA (emprunt d'un montant élevé en une seule tranche, emprunt en deux tranches, incidence de différents modes de garantie, etc.) et différentes modalités techniques de réalisation de l'activité à financer ayant une incidence sur le financement (importation/achat local, achat en plusieurs tranches, etc.).

## Le choix de l'OPAP

Le tableau suivant présente un récapitulatif des différents scénarios possibles pour l'OPAP. Finalement, elle a opté pour une opération conduite avec le fournisseur de semences nigérien, avec un achat en petit conditionnement évitant une procédure supplémentaire de reconditionnement, et un financement par l'IMF 1, sur six mois.

	ACHAT AGRIMEX				ACHAT IMPORTATION			
	IMF1		IMF2		IMF1		IMF2	
	reconditionnement				reconditionnement			
	avec	sans	avec	sans	avec	sans	avec	sans
<b>Coût du crédit</b>								
- frais de dossier	2,50 %	2,50 %	1 %	1 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %
- taux d'intérêt annuel	17 %	17 %	27 %	27 %	17 %	17 %	27 %	27 %
<b>Quantité de semences achetée (kg)</b>	151	151	151	151	151	151	151	151
<b>Montant du prêt</b>	10 248 180	9 325 268	10 248 180	9 325 268	13 831 650	11 982 853	13 831 650	11 982 853
<b>Charges totales de l'activité</b>	11 489 827	10 456 047	11 851 488	10 782 432	15 338 854	13 375 442	15 822 961	13 793 880
- dont achat semences	8 497 960	9 297 768	8 497 960	9 297 768	8 497 960	11 927 853	11 927 853	11 927 853
- dont reconditionnement	1 750 220	27 500	1 750 220	27 500	1 750 220	27 500	1 784 519	27 500
- dont test de germination	0	0	0	0	0	0	0	0
- dont frais de gestion	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
- dont frais financiers	1 136 648	1 025 779	1 498 308	1 352 164	1 136 648	1 315 089	2 005 589	1 733 526
<b>Apport nécessaire à l'octroi du crédit</b>	3 954 897	3 590 228	2 152 118	1 958 306	3 954 897	4 610 374	2 904 647	2 516 399
- frais de dossier	256 204	233 132	102 482	93 253	256 204	299 571	138 317	119 829
- intérêts	1 136 648	1 025 779			1 136 648	1 315 089		
- fonds de garantie	2 562 045	2 331 317	2 049 636	1 865 054	2 562 045	2 995 713	2 766 330	2 396 571

## CONCLUSION

Au-delà de la constitution d'un dossier de financement, cette étape a permis de sensibiliser l'OPA à des éléments déterminants de la relation financière :

– La nécessité de maîtriser les différentes dimensions d'un projet économique (technique,

organisationnelle, économique) pour pouvoir négocier avec efficacité son financement.

– L'intérêt de comparer les offres des institutions financières, non seulement sur le critère du taux d'intérêt, mais aussi sur une large gamme de critères financiers et organisationnels.

– L'importance de constituer des fonds propres pour consolider sa position de négociation.

# Chapitre 6. Développement par les IMF d'une offre de produits adaptés aux besoins des OPA et de leurs membres

---

**A**près avoir considéré le point de vue des OPA dans les chapitres précédents, cette sixième partie s'adresse en priorité aux IMF : comment développer des produits et des procédures adaptés aux besoins de l'agriculture, des OPA et de leurs membres ?

Dans le rapprochement entre IMF et OPA, les IMF se doivent de diversifier davantage leur offre de services pour répondre aux besoins des organisations et de leurs membres. Nous verrons dans

une première section un certain nombre de produits innovants que les IMF pourraient adopter pour répondre aux besoins de leurs partenaires. On approfondira dans une seconde section les conditions de cette diversification, afin que les IMF, mais également les OPA, puissent évaluer le degré de complexité et le coût du développement de nouveaux produits. Enfin, une dernière section présentera les sources de financement possibles pour le développement de ces nouveaux produits.

## 1 QUELQUES NOUVEAUX PRODUITS ADAPTÉS AUX BESOINS DES POPULATIONS ET AUX COÛTS LIÉS AU FINANCEMENT RURAL ET AGRICOLE

---

Un grand défi pour les institutions financières rurales est de réduire les coûts de transaction et d'atténuer le risque du portefeuille des prêts. Dans leur effort pour faire face à ces problèmes, les IMF qui veulent proposer des services aux OPA et à leurs membres peuvent incorporer, en concertation avec leurs partenaires, diverses solutions pour effectuer leurs opérations.

### 1. Nouvelles technologies de l'information

L'enjeu des nouvelles technologies porte à la fois sur les moyens de développer de nouveaux produits et sur la possibilité d'améliorer la gestion des IMF (renforcer les outils et le contrôle interne). Il s'agit aussi de baisser leurs coûts pour leur permettre de toucher des zones rurales jusque-là délaissées ou relier des initiatives locales à des IMF.

Les services bancaires à distance (*branchless banking*, *mobile banking*) sont définis comme l'offre de

services financiers en dehors du cadre conventionnel des agences bancaires, utilisant les technologies de l'information et de la communication, et des agents de distribution non bancaires. Du fait de leurs potentialités pour réduire drastiquement les coûts de la distribution et pour améliorer le service aux clients, ces approches peuvent étendre la couverture à de nouveaux segments de la population précédemment non touchés.

### 2. Les défis des prêts à moyen et long terme pour le financement des entreprises agricoles et rurales

Les crédits à moyen et long terme doivent s'appuyer sur un système de garantie prenant en compte la nature spécifique du patrimoine rural, composé de terres non titrées, de cheptel, d'équipement productif, d'équipement ménager, etc. Ils nécessitent que l'IMF acquière une compétence pour analyser les capacités du budget et la rentabilité des activités

menées par le ménage et sa micro-entreprise. Les ressources financières doivent également s'adapter aux termes de ces produits.

Dans une offre de produits à moyen terme, les OPA peuvent servir de garants pour leurs membres et aider à l'identification des besoins et au suivi de l'utilisation des prêts.

### Nyèsigiso et les gérants itinérants au Mali

Le réseau Nyèsigiso est un groupe de coopératives financières constitué d'une caisse centrale, de 11 « coopératives-mères » et de 25 petites succursales associées. Développement international Desjardins (DID), avec son partenaire local Nyèsigiso, a développé l'AMIO (application mobile d'information sur les opérations), un logiciel de guichet pour PDA (*Personal Digital Assistant* ou ordinateur de poche).

Le réseau Nyèsigiso a introduit cette technologie dans le cadre d'un programme global de modernisation et de consolidation lancé en 2002. Au 31 décembre 2006, 12 caisses de crédit mutuel urbaines et rurales avaient déjà été informatisées. Les succursales installées dans les zones rurales n'ont généralement que des moyens limités, rendant toute informatisation de leurs systèmes difficile, voire hors de prix. En recourant à des PDA équipés de l'AMIO, elles peuvent ainsi s'informatiser en partageant les frais. Le logiciel existe en version « caissier » et « crédit ». La version caissier est destinée aux transactions sur les comptes de dépôt. La version crédit reprend les données relatives aux prêts dans le portefeuille de l'agent de crédit. Une ou deux fois par semaine, généralement les jours de marché, des caissiers et des agents de crédit équipés de PDA se rendent dans les villages. Ces agents de crédit « ambulants » ont désormais l'historique de crédit des emprunteurs sous la main lorsqu'ils les rencontrent sur le terrain.

Très souvent, une succursale « en dur » n'a pas lieu d'être, ce qui réduit les coûts de la caisse et ne l'oblige pas à maintenir son personnel à un endroit précis. C'est également plus pratique pour les membres, qui ne doivent pas se rendre à la caisse : c'est elle qui vient à eux. Grâce à cette technologie, les risques de fraude et de perte sont considérablement réduits. Pour les employés de la caisse, ce changement se traduit aussi par un gain de temps appréciable, puisqu'ils ne doivent plus passer une ou deux heures après leur journée à pointer manuellement les transactions. Ils n'ont qu'à retirer la carte mémoire de leur PDA, qu'un des caissiers emmène ensuite au centre de traitement où les données sont saisies et gérées sur un ordinateur de bureau conventionnel.

Des institutions financières de Mauritanie et de Mexico ont déjà adopté cette technologie. Au Mexique, les institutions ont ajouté une imprimante portable pour délivrer des reçus sur place.

Source : Lehoux et Karina, 2007.

### 3. Le crédit-bail, leasing ou location-vente

La location-vente (ou leasing), inspirée du crédit-bail, est une alternative au crédit moyen terme classique pour l'équipement qui permet de lever la contrainte de la garantie. Expérimentée avec un relatif succès dans le cadre de projets de promotion de la traction animale, la location-vente a été reprise et perfectionnée par des institutions de microfinance. Elle permet ainsi à un client d'obtenir un financement pour l'achat d'outils qui constituent eux-mêmes une garantie. Plus précisément, le leasing consiste à séparer la propriété d'un actif de son droit d'usage : l'institution reste légalement propriétaire de l'équipement jusqu'à ce que le client ait fini de rembourser. Ce système de location-vente peut répondre aux besoins des OPA et de leurs membres lorsque du matériel agricole est requis pour intensifier la production.

#### Sites Internet sur les nouvelles technologies pour la microfinance

##### Le Portail Microfinance -

##### Microfinance et nouvelles technologies :

[www.lamicrofinance.org/content/article/detail/20587](http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/20587)

##### CGAP Technology Blog (en anglais) :

[technology.cgap.org/](http://technology.cgap.org/)

##### Microfinance Gateway - Technology (en anglais) :

[www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48240/](http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.11.48240/)

### Les crédits d'équipement de Kafo Jiginew (Mali) : investir au sein des exploitations familiales

Kafo Jiginew (KJ) est un réseau mutualiste de caisses d'épargne et de crédit basé dans le sud du Mali. Avec ses 223 000 membres, il représente le plus grand système financier décentralisé du pays.

Les crédits d'équipement chez KJ sont d'un montant moyen de 250 000 FCFA (380 €), le taux d'intérêt varie entre 1 et 1,5 % selon la nature du prêt dont la durée peut aller jusqu'à cinq ans (pour les tracteurs). Manquant de ressources longues pour ce type de services financiers, KJ s'associe ou s'est associé à des partenaires ou à des bailleurs de fonds du Nord, tels que SOS Faim et la Banque européenne d'investissement (BEI), pour financer ces crédits. Dans la grande majorité des cas, les crédits d'équipement soutiennent l'achat de bœufs, utilisés pour la traction. L'étude relève que l'ensemble de la gamme des services offerts par KJ, avec des crédits complémentaires, est nécessaire pour la survie et l'investissement des paysans. Par ailleurs, les employés des caisses rurales de KJ occupent la plupart du temps une place stratégique dans leur coopérative, et c'est cette relation entre l'institution de microfinance et l'organisation paysanne qui permet à KJ d'offrir des produits adaptés aux petits producteurs. Le crédit, formulé par les paysans, est à même de répondre à leurs besoins matériels. Une IMF à l'écoute des OP de la région peut ainsi contribuer durablement au développement de celle-ci.

Source : *Zoom Microfinance*, n° 23, octobre 2007.

### La location-vente mutualiste des CECAM à Madagascar

Le crédit-bail peut être décrit à partir de l'exemple de la location-vente mutualiste (LVM) du réseau CECAM à Madagascar qui s'appuie sur une procédure classique de crédit-bail.

Le réseau CECAM acquiert un bien choisi par le sociétaire qui en fait la demande. Le bien est remis au sociétaire, qui en devient locataire, moyennant :

- un apport personnel d'un montant de 10 % de la valeur du bien, si c'est du matériel agricole, de 20 à 30 % si c'est du matériel roulant ;
- une garantie d'un montant pouvant varier de 50 à 150 % de la valeur du bien ;
- le versement régulier d'un loyer, avec un taux d'intérêt de 2,5 à 3,5 %/mois.

Le réseau reste propriétaire du bien jusqu'à ce qu'il soit entièrement payé par le locataire, à hauteur de sa valeur initiale, augmentée des intérêts et des frais. La durée de location-vente peut varier de six à trente-six mois. Le locataire fait l'objet d'une sélection par le réseau CECAM et d'un suivi, pendant la durée de la location. En cas de défaillance de paiement du loyer, le réseau CECAM peut reprendre son bien, sans procédure spécifique de contentieux.

Deux procédures originales ont été adoptées par le réseau CECAM pour développer l'accès à ce crédit :

- La garantie peut être constituée par une grande diversité de biens ruraux courants, et spécifiquement le cheptel bovin, habituellement refusé par les systèmes financiers.
- Le calendrier de remboursement du LVM est fixé en concertation avec l'emprunteur, en fonction du rythme de ses activités économiques.

Source : *Wampfler et al.*, 2007

## 4. Le crédit-stockage ou warrantage

Le « crédit-stockage » ou warrant agricole vise à sécuriser le crédit à des agriculteurs, en s'appuyant sur des contrats de stockage de la production agricole. Il permet aux producteurs de l'utiliser comme gage pour un prêt destiné à faire

face à des coûts de commercialisation ou de transformation, ou à attendre une remontée des cours. Ce dernier avantage est par exemple développé par les CECAM de Madagascar avec les « greniers communs villageois » pour que les producteurs valorisent mieux leur production de riz en attendant la soudure pour l'écouler.

## Introduction et développement du warrantage au Niger

La technique de warrantage permet à tout agriculteur d'offrir sa récolte en gage du remboursement d'un prêt, sollicité pour financer le début du cycle de production suivant ou toute autre activité productive agricole (élevage notamment). Mais les établissements financiers n'ayant pas toujours les moyens de conserver l'objet de la garantie (le warrant) dans leurs murs, il a été imaginé de procéder à la mise en gage au moyen d'un « entiercement » : les marchandises sont entreposées dans des magasins généraux, dont les gestionnaires délivrent en échange des documents appelés « récépissés-warrants » ou « certificats de dépôt », destinés à représenter à la fois la créance et la marchandise donnée en garantie, permettant de faire circuler toutes deux par la voie de l'endossement.

À défaut de choisir un entreposeur agréé, le warrantage au Niger a plutôt opté pour la « détention communautaire », à laquelle un certain nombre d'adaptations ont été apportées :

- Les producteurs, réunis en coopératives (appelées ici organisations de producteurs ou OP), stockent une partie de leur production dans un magasin approprié qui leur appartient. Le producteur individuel n'a pas accès directement au crédit warranté ; c'est l'OP qui emprunte auprès de l'institution financière et qui sous-distribue le crédit à ses membres.
- Puis, l'institution financière rurale locale vérifie la quantité, la qualité et le mode d'entreposage des produits stockés par l'OP et ses membres, ainsi que les normes du magasin (capacité, santé et sûreté), consulte les prix sur le marché et octroie à l'OP un crédit d'un montant équivalant à 80 % de la valeur du stock.
- L'OP partage alors le crédit ainsi reçu entre ses membres, en fonction de la contribution de chacun au stock mis en garantie. Chaque paysan reçoit donc l'argent de sa récolte comme s'il l'avait vendue, mais il ne l'a pas vendue.
- Avec cet argent, le paysan peut financer une activité génératrice de revenu (à conseiller) ou faire face à des dépenses sociales.
- Quelques mois après, le producteur rembourse son crédit et l'institution financière libère le stock qui, entre-temps, a augmenté de valeur. Le crédit est remboursé avec le produit de l'activité génératrice de revenu et non avec le produit de la vente du stock de garantie. Le recours à la garantie se fait uniquement en cas de difficulté de remboursement avec le produit de l'activité.

Sources : Communications de la FAO et de Sani Boubacar (projet Intrants), colloque Farm, 2007.

Il peut exister des difficultés dans le warrantage car le stockage implique des activités coûteuses de gestion, de transport et de conditionnement. En outre, les produits doivent être bien stockés, surtout s'ils sont périssables (dans la filière oignons par exemple). Il est ainsi rarement aisé pour des acteurs isolés de prendre en charge ces opérations.

Dans ce contexte, les partenariats entre OPA et IMF peuvent être un atout majeur pour développer ce type de produits.

### 5. La place de l'assurance

Les institutions de microfinance peuvent être tentées, voire poussées, à développer des services de micro-assurance pour leurs clients. Pourtant, la micro-assurance est un métier différent de

l'offre de services d'épargne et de crédit, et il est nécessaire d'examiner les coûts et les risques de tels services. Les IMF, ainsi que les OPA, peuvent être des intermédiaires pour proposer ces services à leurs clients et membres, en lien avec une compagnie d'assurance spécialisée, mais la prise en charge directe de ce service est souvent trop complexe pour être portée par une seule IMF ou OPA (Aljounaidi, 2007).

#### ► Assurance classique

Dans le cadre d'une assurance agricole classique, il est nécessaire de constater les dégâts subis par les cultures dans l'exploitation ou dans la zone de l'exploitation, avant de payer l'indemnité. Mais évaluer les dégâts coûte cher, et déterminer la mesure exacte du sinistre dans chaque exploitation assurée coûte encore davantage.

### ► Assurance indicielle

La police indexée<sup>6</sup> (appelé aussi « à coupons ») fonctionne différemment. Dans une police de ce type, une mesure météorologique est utilisée comme facteur de déclenchement pour le paiement de l'indemnité (température, précipitations, vents, absence de pluie, etc.). La police d'assurance est remplacée par un simple coupon donnant droit à une somme monétaire qui est payable dès lors que l'événement météorologique est survenu. Comme il n'y a aucun lien direct entre les activités agricoles et le coupon, même les exploitants qui n'ont pas de culture à risques peuvent théoriquement souscrire à une couverture de ce type. C'est loin d'être un inconvénient puisque, outre les agriculteurs, un grand nombre de personnes sont exposées aux pertes financières dues aux risques météorologiques : pêcheurs, entreprises touristiques, vendeurs ambulants, commerçants, etc.

Pourtant, là encore, les assurances indicelles rencontrent des limites. En particulier, elles ne protègent pas toujours efficacement les agriculteurs qui s'y inscrivent puisqu'il n'y a pas de lien direct entre la perte que subissent ceux-ci et les indemnités. De plus, il peut s'avérer difficile de disposer d'indices fiables.

Actuellement, on cherche à tirer les leçons des succès et des erreurs des assurances agricoles traditionnelles et des assurances indicelles, dans le but de protéger plus efficacement les agriculteurs dans les pays en voie de développement.

## 6. Offre de services complémentaires

Les services financiers à l'agriculture ne pourront être efficaces que s'ils sont insérés dans une économie rurale active, soutenue par des services fonctionnels : l'approvisionnement en intrants pour la production est assuré, la commercialisation fonctionne, le conseil agricole et rural favorise l'amélioration des techniques de production et de

gestion, les systèmes d'information sur les marchés sont opérationnels, etc.

L'efficacité des services financiers est aussi liée à l'apport de services complémentaires qui permettent d'améliorer les résultats, pour une bonne utilisation de l'ensemble des services.

Ainsi, un des facteurs de réussite pour toucher les populations rurales et agricoles réside dans les alliances qui peuvent exister avec d'autres acteurs (ONG, organisations paysannes, gouvernement local, etc.) pour des services complémentaires : formation, assistance technique, garanties, etc.

### Le conseil de gestion

Pour les institutions financières, le budget et les pratiques de gestion des ménages agricoles constituent bien souvent une « boîte noire » dans laquelle on injecte du crédit et qui produit des « remboursements ». L'analyse des rythmes de production et de revenus peut être riche d'enseignements pour ces organismes. Elle permet de repérer les périodes de forte demande de crédit, les meilleures périodes pour procéder à l'appel de fonds visant les remboursements et les périodes propices pour proposer aux exploitants d'épargner.

En conduisant les agriculteurs à analyser leurs propres pratiques de gestion financière, il est possible d'identifier des modes de gestion des stocks, de la trésorerie, de l'épargne et de recours au crédit, adaptés à leurs besoins et à leurs projets, et les façons d'agencer ces composantes. Il doit être possible de tirer un parti satisfaisant des ressources monétaires et non monétaires dont dispose l'agriculteur (stocks agricoles, bétail, etc.).

Le conseil d'exploitation est une des méthodes permettant à des exploitants de faire eux-mêmes cette analyse et, sur cette base, de mener une réflexion et d'être conseillés pour prendre les bonnes décisions de gestion (Quand épargner ? Quand investir ? Quand solliciter un crédit ? Comment valoriser l'investissement ? Quand rembourser ? etc.).

Source : Actes du séminaire de Dakar, 2002.

6. IFAD-WFP WRMF - Weather Risk Management Facility, 2010, *The Potential for Scale and Sustainability in Weather Index Insurance for Agriculture and Rural Livelihoods*.  
<http://www.ifad.org/ruralfinance/wrmf/index.htm>

Il est important pour les bénéficiaires (femmes, villageois, paysans, jeunes, etc.) de pouvoir maîtriser leur demande de services. Des instances telles que les OPA peuvent servir dans la médiation entre l'expression des besoins, les solutions techniques et les méthodes de financement susceptibles d'apporter des solutions. Dans ce cadre, les aspects de formation à la gestion et à la maîtrise financière sont essentiels et encore souvent trop peu développés.

Sur cet aspect de l'offre de services complémentaires pour les bénéficiaires de services financiers des IMF, les OPA ont donc là encore une place-clé comme partenaire des IMF.

## 7. Les conditions d'adoption des innovations et de développement de nouveaux produits pour les OPA

Bien qu'un certain nombre d'innovations prometteuses aient été développées pour le financement de l'agriculture, la généralisation de ces techniques financières rencontre des difficultés (communication et partage d'informations limités, appui insuffisant de la part des bailleurs, contraintes techniques, coûts, etc.). Mais certains éléments aujourd'hui semblent montrer un infléchissement positif.

Par ailleurs, comme on le verra dans la section suivante de ce chapitre, l'offre de nouveaux produits par une IMF, quelle que soit sa volonté de mieux servir les demandes de ses clients, repose sur un processus relativement complexe et parfois coûteux de développement.

### Les conditions d'adoption des innovations

#### 1. Information et partage d'expériences

On constate aujourd'hui que ces produits sont de mieux en mieux connus et que les exemples de leur application se diffusent plus largement (conférences, communications, synthèses telles que celles proposées par Zoom Microfinance de SOS Faim, etc.).

#### 2. Appui des bailleurs aux organisations de producteurs pour la diffusion des techniques

Avec le renouveau de l'intérêt pour le secteur agricole évoqué en introduction apparaissent aujourd'hui différentes initiatives de diffusion de ces innovations, comme le programme d'extension du warrantage dans le cadre du projet Intrants de la FAO.

#### 3. Levée des contraintes techniques et institutionnelles qui limitent ces innovations

Les ressources financières restent peu adaptées, alors que chaque produit requiert des formes spécifiques. Les cadres réglementaires sont souvent trop contraignants, limitant par exemple la saisie de garanties dans les systèmes de location-vente. Il est nécessaire d'avoir un cadre légal approprié pour éviter les litiges de propriété et permettre la résolution des conflits, pour limiter le problème de contrôle de la valeur et de la dépréciation des biens, et pour faciliter la logistique de maintenance. En outre, les compétences des partenaires sont encore souvent insuffisantes pour le développement de produits nouveaux et dépassent parfois les compétences initiales des intervenants (capacités de stockage, d'analyse des prix et des risques de marché, d'analyse des capacités de remboursement à moyen terme, etc.). Enfin, on note aussi que ces innovations restent parfois trop chères pour les bénéficiaires.

#### 4. Création de synergies pour surmonter les limites

Face à ces contraintes, on peut noter la volonté actuelle des acteurs impliqués (IMF, bailleurs, OPA, etc.) de surmonter les limites en créant des synergies et des programmes de diffusion de l'information et d'assistance technique. Les acteurs boliviens ont ainsi cherché à dépasser une prise en charge atomisée de ces pratiques, en poussant à la mise en place de mécanismes mutualisés au niveau d'instances de coordination, telles que FINRURAL ou PROFIN. Ces instances collectives ont également incité à l'adoption d'une loi spécifique pour les activités de leasing cherchant à clarifier les questions de propriété et simplifier les procédures de cession.

Source : Réseau français de la microfinance, 2008.

## 2 LES CONDITIONS DE LA DIVERSIFICATION DES SERVICES

### 1. Les questionnements préalables à l'offre de services pour des OPA

Pour atteindre leur objectif de diversification et mieux servir les besoins des OPA, les IMF doivent, comme pour toute création de nouveaux produits, se confronter d'abord à une série de questionnements.

#### Les questions à se poser pour développer un nouveau produit

##### 1. Le projet de développement de produit a-t-il pour but d'orienter l'IMF pour mieux répondre aux besoins des OPA ?

Les motivations de l'IMF à entreprendre un développement de produit sont nombreuses : trouver de nouveaux clients ou retenir ceux dont les besoins ou les attentes ont changé, tirer un meilleur profit d'une infrastructure existante, améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Il s'agit parfois aussi de facteurs externes : bénéficier de fonds d'innovation, s'adapter à des changements de réglementation, répondre à la sollicitation d'une OPA, etc. Un développement efficace résulte en priorité de la volonté de l'IMF de satisfaire la demande de ses clients.

##### 2. Les objectifs sont-ils précisément définis et le processus de développement systématisé dans la définition de ces nouveaux produits ?

L'étude de marché est-elle suffisante, le calcul des coûts et la tarification du nouveau produit sont-ils faits correctement, le produit peut-il être décrit de manière claire, concise et compréhensible pour le client, des tests pilotes ont-ils été programmés et la phase de lancement planifiée ? L'expérience a montré à de nombreuses reprises que de petites sommes investies, dès le départ, dans un processus systématisé de développement peuvent permettre d'économiser des sommes importantes et/ou de générer un plus grand volume d'activité.

##### 3. L'IMF est-elle capable de gérer les contraintes liées à l'introduction d'un nouveau produit ?

Le processus de développement de produit demande du temps et de l'argent. L'IMF doit donc se poser les questions suivantes : « Sommes-nous réellement prêts ? », « Disposons-nous des ressources nécessaires ? », « Notre engagement est-il assez fort ? ». Elle vérifiera alors divers aspects (fonds spécifiquement dédiés au développement de produit, capacité à gérer les liquidités, communication interne autour de la diversification, engagement du conseil d'administration, ressources humaines ayant la disponibilité et l'expérience requises, marketing, flexibilité du système d'information existant pour s'adapter aux nouveaux produits, etc.).

##### 4. L'IMF connaît-elle parfaitement la structure de coût de ses produits ?

Il est primordial que l'IMF connaisse exactement le coût engendré par chaque produit afin de pouvoir prendre des décisions avisées. Pour cela, il est important de savoir comment réduire les coûts et/ou augmenter les revenus pour accroître la rentabilité, comment modifier le prix d'un produit existant en fonction de ses performances, s'il faut accepter et mettre en œuvre de nouveaux produits, et en déterminer le prix.

##### 5. L'IMF ne peut-elle pas améliorer un produit, repenser son mode de prestation et le relancer avant d'en développer un nouveau ?

L'amélioration d'un produit consiste à perfectionner ou à ajuster un produit existant, généralement en exerçant un impact limité sur les systèmes qui existent déjà. Il peut s'agir, par exemple, d'une modification du taux d'intérêt ou de décaissements plus rapides d'un produit existant, qui répondraient alors mieux aux exigences des membres des OP, après discussions sur la base des produits déjà proposés par l'IMF.

##### 6. L'IMF ne tombe-t-elle pas dans le piège de la prolifération des produits ?

La prolifération des produits est un phénomène de plus en plus courant dans les IMF qui tentent d'adapter leurs produits à des segments de marché, ayant des besoins particuliers. Ces IMF peuvent finir par offrir de nombreux produits de prêts qui se distinguent peu les uns des autres. Une telle multitude de produits se traduit souvent par de la confusion pour le personnel de terrain et les clients, et entraîne l'existence de systèmes de prestation complexes ou de systèmes d'information de gestion compliqués. L'IMF doit regrouper les besoins les plus courants et développer des produits pour y répondre.

Source : Wright G.A.N., Brand M., Northrip Z., Cohen M., McCord M. et Helms B., *Réfléchir avant d'agir : questions-clés à se poser avant le développement d'un nouveau produit*, 2003, 11 pages.

## 2. Les différentes étapes du processus de développement de produit

Le processus de développement des produits<sup>7</sup> est une approche méthodique du développement des nouveaux produits ou d'amélioration

7. Cette section s'inspire largement du dossier thématique du Portail de la microfinance « La diversification des produits en microfinance ».

[http://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/diversification](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/diversification)

des produits existants. Cette approche est systématisée, itérative et procède étape par étape. L'IMF doit s'assurer continuellement que le produit répond aux besoins des clients en tenant compte des forces de l'institution et de ses avantages compétitifs. Elle pourra, à chaque étape, partager avec l'OPA partenaire les résultats des étapes précédentes et les perspectives sur les étapes suivantes, afin de pouvoir mettre en place un produit qui réponde aux besoins de l'OPA et à ses propres exigences.

### Les étapes du processus de développement

#### 1. Évaluation et préparation

C'est une étape indispensable pour vérifier si l'institution est prête à entreprendre un développement de produit et organiser ses capacités.

L'évaluation de sa capacité à gérer un produit supplémentaire doit porter sur les principaux éléments suivants :

- Compétences. L'IMF a-t-elle besoin de compétences plus spécialisées ou d'agents de crédit mieux formés ? Quelle sera l'augmentation du temps de travail du personnel ?
- Canaux de distribution.
- Système d'information de gestion pour suivre et gérer (suivre la demande ; analyser la rentabilité, les conditions de remboursement ; etc.) et parfois effectuer les décaissements liés au nouveau produit.
- Gestion des risques (suivi des remboursements, gestion des liquidités, etc.).
- Capacités du personnel : formations et manuels de procédures.
- Ressources financières : tous les éléments mentionnés ci-dessus impliquent un engagement financier important de la part de l'IMF, et des ressources adaptées pour la gestion des liquidités qui est exigée par le nouveau produit en développement.

Au cours de la préparation, il faut valider la volonté de la direction de l'IMF, et susciter l'attention et l'appui des principaux services de l'IMF à l'égard du processus de développement du produit. Tout au long de ce processus, l'équipe dédiée doit informer régulièrement ses collègues des progrès du processus de test et solliciter des réactions de la part de l'organisation.

Des termes de référence doivent être rédigés. Ils constituent un document formel exposant le contexte de l'activité de test pilote, ainsi que les tâches, obligations et attentes spécifiques de l'équipe qui la met en œuvre. Puis, une équipe de développement doit être constituée avec un chef de produit qui prend en charge la gestion du processus

de développement et une équipe interfonctionnelle composée de personnes-clés des différents services, selon l'organisation (ressources humaines, finances, comptabilité, recherche et développement, etc.).

#### 2. Étude de marché

L'étude de marché est une activité de collecte d'informations conçue pour comprendre l'environnement dans lequel l'IMF évolue et identifier les besoins des clients existants et potentiels de l'IMF. Elle doit aider les dirigeants à prendre des décisions. Cette étude se fera en lien étroit avec l'OPA dont les membres seront les principaux bénéficiaires des produits développés. L'étude de marché doit aussi envisager la diversification de la clientèle au-delà des membres de l'OPA partenaire : quel marché potentiel pour le produit ?

#### 3. Développement du concept/prototype

Il s'agit de se fonder sur les résultats de l'étude de marché pour concevoir un prototype de produit avec toutes ses caractéristiques. La conception du prototype s'appuie également sur les discussions que peuvent engager l'OPA et ses membres.

Le prototype doit comprendre tous les éléments ou caractéristiques du produit, y compris ses particularités, fonctions, avantages, mécanismes de distribution et utilisations.

Une fiche de spécification de produit est établie. C'est un outil qui permet d'organiser les caractéristiques du produit.

Une fois le prototype de produit défini, l'IMF doit se poser les questions suivantes :

##### *Méthodologie opérationnelle*

- Doit-on changer la méthodologie ? Comment ?
- Devons-nous ajouter ces produits aux choix actuels ?
- Devons-nous arrêter d'offrir d'autres produits existants ? Lesquels ?
- Comment devons-nous fournir les produits ?

*Système d'information*

- Comment prévoyons-nous de changer les systèmes d'information ?
- Qui sera chargé de le faire ?
- Combien cela coûtera-t-il ?
- Combien de temps cela prendra-t-il ?

*Ressources humaines*

- Avons-nous suffisamment de personnel possédant les compétences nécessaires ?
- Aura-t-il besoin de formation ?

*Infrastructure*

- Comment l'épargne sera-t-elle protégée ?
- Avons-nous suffisamment d'espace pour les nouveaux clients ?

*Aspects juridiques et réglementaires**Concurrence*

- Que savons-nous ?

**4. Calcul des coûts**

Le calcul des coûts ainsi que la tarification sont des étapes étroitement liées à la définition du prototype de produit. Elles visent à la fixation du prix du prototype de produit qui sera testé.

Le calcul des coûts, préalable à l'étape de tarification, doit permettre de mieux connaître la structure des coûts de l'institution afin de s'assurer que le prix envisagé permettra de garantir la viabilité à long terme du nouveau produit.

Il s'agira de prendre en compte les coûts directs (qui se rapportent sans ambiguïté à un service ou un produit donné) et les coûts indirects (qui ne se rapportent pas directement à un service ou produit donné mais sont nécessaires au fonctionnement global de l'organisation).

*Exemples de coûts directs* : intérêts à payer sur l'épargne mobilisée par chaque produit d'épargne, matériel de promotion créé pour la publicité d'un produit donné, utilisation de véhicules pour la distribution d'un produit donné, pertes sur les créances irrécouvrables associées à chaque produit de prêt, etc.

*Exemples de coûts indirects* : location des bureaux (siège et agences), eau/gaz/électricité, coûts de gestion centraux, frais juridiques, d'audit ou de conseil, etc.

Par ailleurs, la structure de coûts se traduit en coûts fixes (ceux dont le montant ne varie pas en fonction du nombre de transactions ou de produits) et les coûts variables (associés à chaque transaction pour chaque produit donné).

*Exemples de coûts fixes* : location des bureaux (siège et agences), amortissement des immobilisations, la plupart des charges salariales (mais pas les commissions par exemple) et de formation, etc.

*Exemples de coûts variables* : temps de travail et fournitures consacrés à chaque transaction, etc.

Cette étape du calcul des coûts peut se faire en toute transparence avec l'OP partenaire afin que les doutes et conflits potentiels sur le niveau des taux d'intérêt puisse être écartés.

**5. Tarification**

La tarification est l'étape qui consiste à fixer le prix du nouveau produit qui va être testé. La tarification est une fonction très importante de la vie d'une organisation. C'est un facteur essentiel de la survie et de la bonne santé de toute organisation reposant sur la vente de ses produits.

Les méthodes de tarification se répartissent en trois catégories, détaillées ci-dessous. Quelle que soit la stratégie de tarification ou la combinaison des stratégies qu'une IMF utilise, le produit doit être viable.

*– Tarification en fonction des coûts*

On cherche à ce que le prix des produits soit égal à la somme des coûts directs, des frais généraux et de la marge bénéficiaire. La difficulté de cette approche réside dans le fait que les coûts sont difficiles à déterminer. À moins de s'être préalablement livré au calcul détaillé du coût des produits, cette approche de la tarification reposera en partie sur l'intuition.

*– Tarification en fonction de la concurrence*

Les prix sont établis en rapport avec la concurrence. Cela ne signifie pas que les prix appliqués par la concurrence déterminent complètement ceux de l'institution. Cependant, les prix ne sont fixés qu'après avoir mené une étude détaillée des structures de prix et des charges des principaux concurrents de l'IMF.

*– Tarification en fonction de la demande*

Cette méthode de tarification consiste à fixer des prix en adéquation avec la perception qu'ont les clients de la valeur du service. Autrement dit, les prix se fondent sur ce que les clients sont prêts à payer pour les services offerts.

**6. Test pilote**

Le test pilote consiste à mettre à l'essai le prototype de produit défini dans les étapes précédentes.

Il sert à mesurer la valeur d'un produit à une échelle réduite afin d'aider à la prise de décision des dirigeants sur le lancement ou non du nouveau produit.

Le processus pour effectuer un test pilote se décompose généralement en 10 étapes :

1. Constitution de l'équipe de test pilote
2. Élaboration du protocole de test
3. Définition des objectifs
4. Préparation de tous les systèmes

5. Modélisation des projections financières
  6. Documentation des définitions et des procédures du produit
  7. Formation du personnel concerné
  8. Élaboration des documents marketing pour les clients
  9. Lancement du test pilote
  10. Évaluation du test
- À titre indicatif, la durée du test doit être au moins deux fois supérieure à la durée du cycle du produit.

#### 7. Lancement du produit

La phase finale, fondée sur la recommandation de lancer ou d'étendre le produit à d'autres zones, doit être

planifiée, exécutée et évaluée en tenant compte des ressources disponibles.

Après le lancement du produit nouveau ou modifié, le processus du développement ne prend pas fin. Un produit peut connaître une évolution avec la maturité des clients et les changements du marché ; les caractéristiques du produit et les procédures de distribution doivent être révisées de temps en temps pour satisfaire ces nouvelles demandes. L'évaluation de la manière dont un produit satisfait à la fois les besoins de l'OP et de ses membres, et ceux de l'institution devient ainsi un processus continu et itératif pour l'institution engagée dans la satisfaction des besoins des clients avec des produits viables.

### Ressources bibliographiques accessibles sur le Portail de la microfinance ([www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org))

#### Pour en savoir plus sur l'étude de marché

- Wright G.A.N., Étude de marché et développement de produit orienté client, 2003, 18 p.

Comment la microfinance peut-elle s'adapter au marché pour fidéliser sa clientèle et se pérenniser ? Une note synthétique et pratique. Voir les parties 4 et 5 sur l'étude de marché.

#### Pour en savoir plus sur le calcul des coûts

- Aclaim Africa Ltd et MicroSave, Calculer le coût et le prix des services financiers (diaporama de présentation), 2003, 137 p.
- MicroSave, Calculer le coût et le prix des services financiers - Un outil pour les IMF, 78 p.

Comment déterminer les coûts d'une IMF pour mieux adapter la tarification des services financiers ?

- MicroSave, Calcul des coûts et tarification des produits. Accédez à l'ensemble des supports pédagogiques du cours MicroSave sur le calcul des coûts : manuel de formation, documents d'appui et diapositives.

• CGAP, Outil d'analyse de coûts par produit, 2002, 23 p. Ce document décrit deux méthodes pour déterminer la structure des coûts administratifs de produits de microfinance spécifiques pour comprendre comment le produit contribue (ou non) à la viabilité financière globale de l'IMF.

- Accédez à l'outil de simulation du CGAP au format Excel sur le site de CAPAF (Renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique francophone).

#### Pour en savoir plus sur le calcul des taux d'intérêt

- Rosenberg R., Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits, 1997, 13 p.

Comment déterminer un taux d'intérêt qui reste à la fois compétitif et rentable, tout en préservant la vocation sociale de la microfinance ?

- Helms B. et Reille X., Le plafonnement des taux d'intérêt et la microfinance : qu'en est-il à présent ?, 2004, 20 p.

Comment appliquer des taux d'intérêt en microcrédit qui protègent à la fois les consommateurs et les institutions de microfinance ?

#### Pour en savoir plus sur le test pilote

- McCord M.J., Wright G.A.N. et Cracknell D., Un outil de planification, de réalisation et de suivi des tests pilotes - Produits de prêt, 2003, 119 p.

Un outil pratique capable de guider les institutions dans le test pilote de nouveaux produits de prêt pour les pauvres.

- MicroSave, Test pilote.

Accédez à l'ensemble des supports pédagogiques du cours MicroSave sur les tests pilotes : manuel de formation et documents d'appui.

#### Pour en savoir plus sur le développement de nouveaux produits

- CGAP, Développement de nouveaux produits, Aide-mémoire pour le développement de nouveaux produits, 2003, 44 p.

- Wright G.A.N., Étude de marché et développement de produit orienté client, 2003, 18 p.

## 3 SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES SERVICES PROPOSÉS AUX OPA

### 1. Mobilisation de l'épargne

L'épargne collectée en milieu rural est souvent d'un faible montant. Elle s'opère sur des dépôts à vue avec des cycles importants, qui ne sont pas toujours en phase avec les besoins en ressources pour l'activité de crédit.

En milieu rural, la collecte de l'épargne peut être un service coûteux. Elle donne lieu à de nombreux mouvements de très faibles montants unitaires, obligeant à conserver une encaisse sur place.

Par ailleurs, pour des questions réglementaires, les IMF non régulées ne peuvent pas mobiliser

l'épargne et pour celles qui le peuvent, il est souvent difficile d'utiliser l'épargne à vue comme source de financement pour les prêts. Pour les IMF, l'enjeu est alors de pouvoir mobiliser des dépôts à terme, ou de fonctionner avec des structures faïtières qui peuvent assurer une péréquation des fonds entre des zones diversifiées.

Les partenariats avec les organisations de producteurs peuvent permettre de mobiliser l'épargne de ces organisations et les aider dans la gestion de leur trésorerie.

#### Les contraintes de liquidité de l'épargne rurale

Au sein des Sanduk d'Anjouan, membres et non-membres peuvent épargner en dépôt à vue (DAV) ou dépôt à terme (DAT). L'épargne n'est pas obligatoire et ne constitue pas une condition préalable à l'octroi de crédit. Le DAV n'est pas rémunéré ; les DAT sont bloqués pendant une durée de six mois (rémunération à hauteur de 2 % par an du montant épargné) ou douze mois (rémunération de 5 % par an du montant épargné).

La forte croissance du réseau depuis l'embargo qu'a connu l'île d'Anjouan, après le décollage en 2000 faisant passer l'encours d'épargne à plus de 1 milliard de francs comoriens (2 millions d'euros), témoigne du succès auprès de la population des services proposés.

Du point de vue financier, l'inquiétude porte plutôt sur les questions de trésorerie. Le réseau travaille en effet avec une épargne très importante, mais volatile. De plus, les ratios prudentiels rendent difficile la transformation de cette épargne en crédit difficile. Malgré une épargne abondante, la capacité à fournir du crédit reste limitée. En fait, peu d'épargne a été transformée en dépôt à terme, ceci constituait pourtant la piste privilégiée pour résoudre les difficultés de trésorerie. Les questions du financement du crédit et du développement des produits de crédit à moyen terme restent les préoccupations principales de la direction actuelle.

Source : Poursat et Pierret, 2007.

### 2. L'épargne des migrants

La question des transferts des migrants a intéressé la plupart des organismes multilatéraux lorsqu'ils ont pris conscience de l'ampleur du phénomène. Ces transferts offrent en effet une piste de financement pour les IMF. On observe néanmoins que ces flux importants et l'épargne qu'ils favorisent ne présentent pas que

des aspects positifs, car ils entraînent parfois des excès de liquidité pour les institutions qui les prennent en charge. En effet, si la bancarisation des transferts des migrants participe à l'effort de développement local, elle ne peut pas pour autant résoudre toutes les difficultés économiques structurelles que connaissent les régions rurales de migrations, soumises à de fortes contraintes de développement.

### Les Microbanques rurales et l'épargne des migrants au Mexique

En zone rurale, des organisations comme les Microbanques s'associent directement à des associations de migrants pour mettre en place des systèmes de transferts, en évitant de dépendre trop fortement des intermédiaires qui réalisent ces transferts. Dans les zones rurales de fortes migrations, telles que les régions montagneuses du sud du Mexique où opèrent les Microbanques, l'importance des flux et de l'épargne qu'ils occasionnent est à l'origine de certaines difficultés.

En effet, les Microbanques doivent faire face à un excès de liquidité engendré par une épargne massive et une demande de crédit faible. Cette dernière est due à l'absence d'opportunité productive au sein des communautés rurales. Ainsi, dans celles ayant un fort indice migratoire, le crédit est surtout utilisé comme une anticipation des revenus de la migration. En ce qui concerne l'épargne massive, un facteur externe est à prendre en compte : les migrants et notamment ceux de longue date, de par l'incertitude provoquée par leur statut de sans-papiers, n'investissent pas aux États-Unis et préfèrent laisser dormir leur épargne sur des comptes bancaires dans leur pays d'origine ou investir dans des maisons qui demeurent inhabitées.

Source : Synthèse Réseau français de la microfinance, janvier 2008.

### 3. Refinancement bancaire et garanties

Les banques interviennent à travers des lignes de crédit adossées à des produits particuliers, de type moyen terme (location-vente, crédit stockage), par des refinancements non ciblés et par des autorisations de découvert qui permettent de lisser la trésorerie.

Compte tenu des besoins des IMF et des possibilités des banques, un outil de partage de risque que proposent certains bailleurs, tels que l'AFD, s'avère pertinent dès que le réseau a atteint un niveau de maturité suffisant.

### Les contraintes de liquidité de l'épargne rurale

La BICIGUI (Banque internationale pour le commerce et l'industrie de la Guinée) a su développer une relation privilégiée avec le CRG (Crédit rural de Guinée) qui se fonde sur une longue collaboration (depuis le projet en 1989 lors de sa création). Le CRG n'est pas un simple client, la BICIGUI a plutôt développé des relations de partenariat avec cette institution : conseil en informatique, en logistique, etc.

Le CRG a enregistré sur la période 2001-2006 une croissance très rapide de son activité. Malgré son statut non bancaire, le CRG a pu en particulier collecter une épargne égale à la moitié des crédits accordés. La collecte de l'épargne est fondée sur l'épargne volontaire et l'épargne de garantie, cette dernière suit une évolution parallèle à celle du crédit, conformément à la politique de développement fixée par le CRG.

Historiquement, la BICIGUI est d'abord intervenue chez le CRG sous forme de crédit par caisse (400 millions de francs guinéens en 2002), destiné à couvrir les éventuels besoins de fonctionnement de la structure. Puis les besoins ont été affinés, et la BICIGUI a pu, en 2004, mettre en place un crédit de campagne de 2,3 milliards FG destiné à accroître la capacité d'octroi de crédit du CRG.

Le crédit de campagne est octroyé au CRG pour lui permettre de faire face aux besoins de trésorerie pendant les périodes d'octroi de crédits, dont les plus importants sont les crédits agricoles solidaires (avril, mai, juin) et les crédits commerciaux (octobre, novembre, décembre).

Les types de garanties demandées par la BICIGUI sont les suivants :

- un dépôt à terme nanti de 537,5 millions FG, soit 114 300 €, étendu à tous les concours ;
- une garantie partielle de l'AFD/ARIZ (assurance du risque d'investissement dans la zone de solidarité prioritaire), partenaire historique du CRG. Le fonds de garantie ARIZ couvre alors 75 % de la ligne de découvert de 3 milliards FG ;
- une contre-garantie de 60 % de la DEG (Société allemande d'investissement et de développement) pour les crédits à moyen terme.

Le fonds de garantie ARIZ a pour l'objectif de promouvoir la création et le développement d'entreprises locales. Afin de favoriser le financement des petites entreprises, il a été prévu une procédure allégée d'octroi de garanties et d'indemnisation dans la limite d'un plafond global de garantie accordé par l'établissement de crédit. Les avantages de la ligne pour le CRG correspondent à un allègement de la trésorerie, des disponibilités de ressources pour l'octroi de crédits et une meilleure croissance des produits financiers. Parallèlement, le CRG bénéficie d'une meilleure image auprès de sa clientèle et d'une plus grande audience auprès du système bancaire. Pour la BICIGUI, la mise en place de ces facilités permet de développer les emplois sur une contrepartie de qualité.

Source : Réseau français de la microfinance, 2008.

#### 4. Les fonds d'investissements et outils de garanties

Aujourd'hui, fonds d'investissement et outils de garanties se développent. Certains, peu nombreux, sont adaptés au financement rural et agricole.

##### Lancement du Rural Impulse Fund pour appuyer la microfinance rurale

INCOFIN, société spécialiste de l'investissement dans la microfinance, ayant son siège à Anvers (Belgique), a annoncé en 2007 le lancement au Luxembourg du Rural Impulse Fund (RIF), un nouveau fonds d'investissement en microfinance, qui vise les institutions de microfinance rurales.

L'objectif du RIF est de contribuer à l'enrayement de la pauvreté en zone rurale en réalisant des investissements sous forme de fonds propres et de prêts aux IMF rurales.

La politique d'investissement du fonds se fonde sur deux constats : les zones rurales des pays pauvres demeurent faiblement desservies par les IMF, alors que la majorité de la population se trouve dans ces zones et que la majorité des fonds actuels d'investissements ciblent principalement les IMF urbaines.

Le fonds va innover en comblant le vide de l'offre en microfinance rurale par la mise en place d'un financement commercial. Il renforcera les structures financières de ces IMF, qui ont pu prouver leur succès dans l'offre de services financiers aux pauvres des zones rurales, tout en étant financièrement durables.

Les IMF rurales seront sélectionnées sur la base d'une méthodologie qui mesure la présence de leurs points de vente dans les zones rurales. RIF investira dans les IMF financièrement durables qui, en outre, excellent en termes de portée et de performance sociales.

RIF investira 25 % du total de ses actifs dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique). Les autres régions concernées sont l'Amérique latine et l'Asie centrale.

Le montant total des actifs du fonds s'élève à 38 millions \$US, comprenant une tranche de fonds propres de 9 millions \$US.

RIF est un exemple de partenariat privé-public. Il est doté d'une base équilibrée d'investisseurs, 50 % d'entre eux provenant du secteur public et 50 % de ressources privées. Les souscripteurs de la tranche fonds propres comprennent à la fois des institutions financières de développement (Société belge d'investissement dans les pays en développement - BIO; Banque européenne d'investissement - BEI; Société néerlandaise financière de développement - FMO; Société financière internationale - SFI), ainsi qu'un groupe d'investisseurs privés (KBC Private Equity, INCOFIN, MRBB, Volksvermogen, CERA, BRS). La tranche de dette senior du fonds a, quant à elle, été souscrite par des investisseurs privés allemand, américain et belge.

Source : Le Portail de la microfinance (<http://www.lamicrofinance.org/>).

## CONCLUSION

---

Nombreux sont les nouveaux produits qui peuvent permettre aux IMF de proposer des services à des OPA partenaires. Cette démarche doit être construite collectivement, pour définir des modalités qui correspondront aux besoins de l'ensemble des parties concernées. Il existe ainsi des opportunités pour innover dans la conception de nouveaux produits, dans le cadre d'un rapprochement entre OPA et IMF.

Pourtant, IMF et OP doivent être conscientes des contraintes et des coûts importants liés à la mise en place de nouveaux produits, afin de définir au mieux les conditions de l'offre de services proposés.

Enfin, le développement de ces produits nécessite des sources de financement adaptées, selon la nature des produits, qui sont à rechercher par les IMF, en lien avec les OPA partenaires.

# Chapitre 7. Quels rôles pour les organisations professionnelles agricoles dans les politiques publiques de financement de l'agriculture ?

---

Ce guide a pour objet principal l'amélioration des capacités opérationnelles des OPA et des IF en vue de renforcer leur partenariat. Cependant, il apparaît clairement aujourd'hui que les enjeux du financement de l'agriculture des pays du Sud sont tels qu'ils interpellent le politique et la capacité des organisations professionnelles agricoles à contribuer à négocier des politiques publiques mieux adaptées au financement de l'agriculture familiale. Il a donc semblé important de clore ce guide par un chapitre abordant le rôle des organisations professionnelles agricoles dans

les politiques publiques et les outils disponibles pour l'action.

Par ailleurs, ce chapitre aborde pour l'essentiel la question du rôle des organisations paysannes dans les politiques de financement rural depuis la perspective de l'Afrique de l'Ouest. Il emprunte néanmoins un certain nombre d'exemples et de références aux situations latino-américaines et, plus rarement, asiatiques. Un travail d'inventaire plus systématique reste à accomplir pour présenter une démarche générique face un tel sujet ancré, de fait, dans les « sociétés politiques » concernées.

## 1 LES OPA, FORCES DE PROPOSITION DANS LE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE

---

Le texte aborde uniquement la question de la gestion de l'offre de services financiers – dépôt, épargne, transferts, crédit, assurances et autres fonds de garantie –, ainsi que les mesures relevant des pouvoirs publics pour en améliorer l'efficacité.

Néanmoins, la demande en matière de financement agricole renvoie aussi à une problématique beaucoup plus générale de sécurisation des revenus agricoles et ruraux, ainsi qu'aux perspectives de développement et d'investissement dans le secteur de l'agriculture familiale. Mais ces enjeux essentiels vont au-delà du propos du présent manuel.

Les OPA ont peu participé aux grands changements structurels de l'agriculture africaine des vingt dernières années.

Faiblement structurées, dépendantes des organismes de développement qui les ont suscitées, mal informées, elles ont été laissées en dehors des décisions politiques qui ont pourtant bouleversé l'environnement des producteurs agricoles.

En revanche, elles ont largement été sollicitées et « responsabilisées » pour gérer les conséquences du retrait de l'État d'un grand nombre de fonctions d'appui assurées auparavant auprès des producteurs agricoles.

Depuis quelques années, elles ont ainsi commencé à se structurer et interviennent de plus en plus dans le débat politique et économique, autour de l'organisation du crédit agricole et des services financiers en milieu rural.

Comment agir autour de cette question? Quels sont les instruments possibles, les défis à relever, les modes opératoires? Tel est l'objet du présent chapitre.

## 1. Le renforcement des dynamiques fédératives et revendicatives des organisations professionnelles agricoles

Issues d'une « effervescence » associative depuis les années 1990, les organisations professionnelles agricoles africaines à vocation régionale, nationale ou sectorielle se sont progressivement renforcées.

Dans de nombreux cas, cette structuration a d'abord répondu à une logique d'adaptation, face à un environnement perturbé où le désengagement de l'État s'est traduit par un élargissement de l'espace d'initiative économique, les produc-

teurs étant souvent encouragés à reprendre les fonctions économiques devenues vacantes. C'est ainsi que dans les premières années qui ont suivi les réformes de libéralisation, les OPA se sont structurées autour de la reconstruction de services auprès des agriculteurs, d'abord à l'échelon local, puis plus ou moins rapidement avec une structuration à des niveaux supérieurs.

Progressivement, des logiques d'action collective, en particulier autour des fonctions syndicales, ont émergé de ces organisations. Destinées à peser sur les centres de décision économique et politique, elles ont pour objectif d'obtenir des mesures plus favorables à leurs initiatives. Les débats ainsi suscités peuvent favoriser l'émergence de regroupements autonomes d'organisations paysannes, voire parfois de représentations sectorielles et d'espaces de concertation, susceptibles de se structurer sous forme de véritables interprofessions au sein de certaines filières. Mais, de nombreux obstacles subsistent qui peuvent ralentir cette émergence.

## 2. L'action collective des OPA dans le financement de l'agriculture est légitime

Agir dans le financement, ce n'est pas seulement gérer des fonds de crédit ou renforcer le partenariat avec les institutions financières spécialisées.

De fait, le marché financier rural, comme tout marché est, d'abord, une « construction sociale » à laquelle l'État contribue pour une part décisive :

- construction de la demande, à travers la production des dispositions individuelles et, plus précisément, des systèmes de préférences individuels, et aussi à travers l'attribution des ressources nécessaires, c'est-à-dire les aides étatiques définies par des lois et des règlements dont on peut aussi décrire la genèse ;

- construction de l'offre à travers la politique de l'État (ou des banques) en matière de crédit aux institutions financières qui contribue, avec la nature des moyens de production utilisés, à définir les conditions d'accès au marché.

La demande ne se spécifie complètement qu'en relation avec un état particulier de l'offre et aussi des conditions sociales, juridiques notamment, qui lui permettent de se satisfaire.

### Les obstacles au regroupement autonome des organisations professionnelles agricoles

1. Importance du contexte socio-politique et du niveau de démocratisation de la vie publique. Dans les faits, l'espace d'initiatives créé est très variable selon les pays et le pouvoir politique peut influencer de différentes manières sur les dynamiques d'organisation. En fonction de sa proximité avec les organisations, il peut prendre des dispositions réglementaires parfois contraignantes ou alimenter les tensions entre responsables.
2. Contradictions entre modèles promus par l'aide internationale. Certains bailleurs préfèrent les organisations sectorielles, alors que d'autres privilégient les organisations à vocation plus généraliste.
3. Résistances des organisations paysannes résultant de la diversité de leurs histoires respectives, de leurs objectifs et de leur forme d'actions, mais aussi de la concurrence en matière de leadership ou de différences d'analyse et de vision de l'agriculture, et de son devenir.

Source : M.R. Mercoiret, 2006.

## 2 AGIR SUR LES POLITIQUES DE FINANCEMENT AGRICOLE

### 1. Quelques exemples

Quelques exemples peuvent illustrer comment les OPA se positionnent, seules ou le plus souvent en partenariat, avec les institutions financières rurales dans ce domaine.

#### La FONGS : une fédération nationale d'OPA qui poursuit une triple stratégie

Au Sénégal, la FONGS (Fédération des organisations non gouvernementales du Sénégal) représente l'une des principales composantes du mouvement paysan. Elle est forte de 31 associations membres représentant 120 000 familles. Dans un passé récent, la fédération a poursuivi une triple stratégie pour faciliter l'accès au financement pour les exploitations familiales :

- **Une participation active à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre réglementaire.** La FONGS a plaidé dès l'origine pour une prise en compte des préoccupations et des réalités du monde rural par la loi PARMEC. Ensuite, pendant la phase de consolidation des systèmes financiers décentralisés (SFD), la fédération a participé activement à la création de la cellule d'assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit (AT/CPEC), chargée de la supervision du secteur au Sénégal. Et, enfin, la lettre nationale définissant les orientations des SFD du « réseau FONGS », élaborée en 2003, a largement inspiré la lettre de politique sectorielle finalisée en 2005 par l'État sénégalais.
- **Une implication dans la construction de systèmes de financement décentralisés** mis en place par leurs membres. Actuellement, 50 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) fonctionnent et représentent plus de 30 000 membres. Plus de 800 millions FCFA d'épargne ont été collectés. Ces MEC ont été créées à l'initiative des organisations paysannes pour diverses raisons :
  - l'absence de proximité d'un autre réseau d'épargne et de crédit ;
  - des services offerts jugés non adaptés (exigences de garanties, frais d'adhésion ou taux d'intérêts jugés excessifs, produits de crédits trop courts, etc.) ;
  - une pression à la professionnalisation venant souvent de partenaires extérieurs.

La FONGS appuie ainsi la formation des élus et des animateurs des MEC, et les procédures d'agrément et de mise en réseau. En effet, la structuration des MEC en réseau présente des avantages non négligeables en termes de gestion des liquidités, d'économies d'échelle (contrôle, informatique, etc.) et d'échanges de bonnes pratiques. Ces avantages semblent compenser largement les risques de sentiment de dépossession inhérents à l'existence de structures plus larges. En complément des crédits octroyés par les mutuelles (souvent à court terme), la FONGS déploie depuis 2006 un projet pilote de financement de besoins d'investissement au niveau de ses associations membres : le FAIR (Fonds d'appui aux initiatives rurales). Trente investissements ont été financés jusqu'à présent.

- **La construction d'un partenariat avec le secteur financier.** Faisant face au désengagement de l'État dans les années 1980, la FONGS a pris l'option stratégique de mobiliser des fonds pour investir dans le capital de la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS), à la fois pour préserver l'existence de cet outil, et pour en influencer la politique. Ce faisant, elle a obtenu une extension du maillage rural de la CNCAS (12 nouvelles agences installées en milieu rural) et une réduction progressive du taux d'intérêt pour le crédit de campagne octroyé par celle-ci (de 18 % à 7,5 % par an). Durant les dernières années, ces financements ont fluctué entre 8 et 12 milliards FCFA. Si ce type de résultat paraît intéressant et prometteur, la FONGS estime cependant qu'il ne peut aboutir que si ses membres continuent à prendre des initiatives qui leur sont propres (MEC), de manière à combiner l'ensemble et, pourquoi pas, à rechercher pour l'avenir de réelles articulations entre les SFD des membres et la CNCAS.

Source : SOS Faim. Pour en savoir plus : *Zoom microfinance* n° 22 (texte FONGS pour FARM).

## Une alliance entre organisations paysannes et institutions de microfinance pour améliorer les politiques publiques de finance rurale en Bolivie

### Développement rural, croissance du secteur agricole et réduction de la pauvreté en Bolivie

Depuis plusieurs années, le développement rural est revenu au centre des priorités politiques nationales. En effet, une large part de la population rurale travaille dans l'agriculture et l'élevage qui représentent un poids important dans l'économie nationale. Le secteur agricole, qui compte pour 15 % du PIB, constitue la deuxième source de richesse du pays. Il joue un rôle majeur dans la consommation intérieure (couverture de 83 % de la consommation alimentaire urbaine), contribue aux recettes d'exportation (38 % du total national) et fournit une part croissante des matières premières approvisionnant le secteur agro-industriel. Parmi les 8 millions de Boliviens, 39 % vivent en milieu rural (3,1 millions) et, pour les 200 municipalités rurales du pays (sur 311), plus de 80 % de leur population active est dédiée au secteur agricole, principalement au sein des unités de production familiales.

Ce poids économique et démographique ne doit pas dissimuler la crise à laquelle est confrontée l'agriculture familiale, malgré son efficacité économique et sociale. En raison des problèmes structurels hérités de l'histoire (structure agraire, accès aux infrastructures et aux services productifs) et du contexte macro-économique défavorable, la contribution de l'agriculture familiale à l'économie globale a tendance à diminuer<sup>1</sup>, ce qui engendre appauvrissement, migrations au niveau international ou dans les villes et, plus récemment, dans la plaine amazonienne pour la culture de coca alimentant les circuits des narcotrafiquants.

De fait, les zones rurales concentrent l'essentiel de la pauvreté du pays. Environ 94 % de la population y vit sous le seuil de la pauvreté, surtout sur l'Altiplano et dans les vallées interandines, et 34 % y est considérée comme indigente.

L'État se propose, dans sa nouvelle stratégie de développement (ENDAR), « d'augmenter les emplois et les revenus des producteurs, pour atteindre une plus grande sécurité alimentaire, réduire la pauvreté et augmenter la croissance économique dans un cadre d'équité sociale et culturelle » et recherche, à travers un processus de dialogue national, une concertation entre l'ensemble des secteurs économiques et sociaux.

### L'importance des services financiers pour le développement rural

Au niveau de cette stratégie nationale, parallèlement au développement productif, un rôle important est donné à la promotion de nouveaux services financiers. En effet, pour éviter les « trappes de pauvreté », l'importance des services financiers a, depuis longtemps, été mise en évidence — en parallèle du rôle-clé des infrastructures rurales et de l'appui technico-économique aux producteurs agricoles —, afin d'assurer aux agents économiques une offre diversifiée, aux coûts acceptables, et adaptée à la diversité de la demande existante.

Si cette offre de services financiers n'a pas la capacité, en tant que telle, d'orienter les stratégies technico-productives des agriculteurs — qui dépendent tout autant de l'accès aux facteurs de production (foncier, main-d'œuvre), que des rapports de prix et des débouchés commerciaux —, son absence peut tout de même limiter la mise en place d'une stratégie de développement. La contrainte financière gêne tout processus de transformation productive et, pour un secteur qui n'est pas en mesure de s'autofinancer, toute possibilité d'investissement. Ainsi, les modalités de financement qui sont mises en œuvre et les différentes catégories d'unités économiques qui y ont accès conditionnent l'agriculture de demain (Gentil et Losch, 2002).

Par ailleurs, l'articulation entre les modes de financement et la présence d'activités économiques rentables est indispensable pour ne pas engendrer de surendettement au niveau des emprunteurs, d'où l'importance du développement du crédit destiné aux activités agricoles. C'est seulement quand existe une base économique et productive suffisante que les institutions de finances rurales peuvent se consolider, diversifier leurs services et baisser leurs coûts d'opération. Elles sont alors en position de servir de levier à la croissance agricole et au développement rural. En effet, les dynamiques de développement rural existantes impliquent également l'accès à une gamme élargie de services financiers, adaptée à la demande diversifiée : dépôts d'épargne, services d'assurances, virements d'une localité à l'autre et dans les zones de migration, virements internationaux et conversions monétaires, services de paiement pour les personnes qui n'ont pas de compte-chèques, etc. Face à cette demande, les institutions de finance rurales doivent être très dynamiques et déjà fortement consolidées pour diversifier leurs services.

1. De 85 % dans les années 1970, sa participation a été ramenée à 52 % du PIB agricole en 2000, selon Agrodata, p. 9 (étude de l'offre de financement de l'étude préalable).

### **Organisations économiques paysannes (OECA) et institutions de microfinance (IMF) : à la recherche de nouvelles synergies ?**

Face à ces enjeux, une alliance stratégique entre OECA et IMF peut permettre de développer de nouvelles solutions basées sur le savoir-faire et les expériences des acteurs locaux, contribuant de cette façon à la stratégie nationale concertée souhaitée par le gouvernement.

D'une part, les OECA, comme formes d'organisations économiques propres au secteur paysan, développent un ensemble de services technico-économiques auprès des agriculteurs (approvisionnement, commercialisation, stockage et transformation des produits agricoles, informations sur les prix et les marchés, formation, appui-conseil et même financement). D'après un recensement du CIOEC (Comité d'intégration des organisations économiques paysannes) en 2002, ces organisations seraient environ 700 sur le pays, avec plus 100 000 familles associées, soit près de 20 % des unités agricoles familiales. Pour développer leurs appuis, ces organisations ont besoin de faciliter l'accès des producteurs à des services financiers adaptés et doivent, également, refinancer leurs propres activités.

D'autre part, malgré la forte croissance du secteur dans les dix dernières années, l'industrie de la microfinance n'a pas réussi à véritablement répondre à la demande de services financiers en milieu rural. Les derniers indicateurs disponibles montrent que moins de 5 % des ménages ruraux ont accès aux services financiers formels et que, même si les ONG et les coopératives d'épargne-crédit représentent les formes d'organisation les plus performantes en milieu rural (respectivement 43 % et 21 % des points de vente du secteur financier), la part dédiée au secteur agricole de leur portefeuille de crédit reste minime, puisqu'elle ne dépasse pas 10 %. Face à la crise de la microfinance urbaine des dernières années, l'expansion de ce secteur en milieu rural représente, plus que jamais, un axe stratégique.

Cette convergence d'intérêts est susceptible d'alimenter de nouvelles synergies, à même d'élargir les réponses possibles face à la mise en place de services financiers en milieu rural mieux adaptés à la demande de la petite production familiale. Mais elle repose sur une vision commune et partagée de la problématique, ce à quoi la présente étude se propose de contribuer.

#### **Objectifs et organisation du processus**

L'objectif retenu était, en 2003, de « *définir une proposition de stratégie intégrale qui intègre éléments de politiques, stratégies et mécanismes institutionnels orientés vers la promotion d'un développement durable du secteur agricole et rural – en prenant en compte ses multiples hétérogénéités – à travers la prestation de services financiers à la petite production* ». Comme objectifs spécifiques ont été retenus les axes suivants :

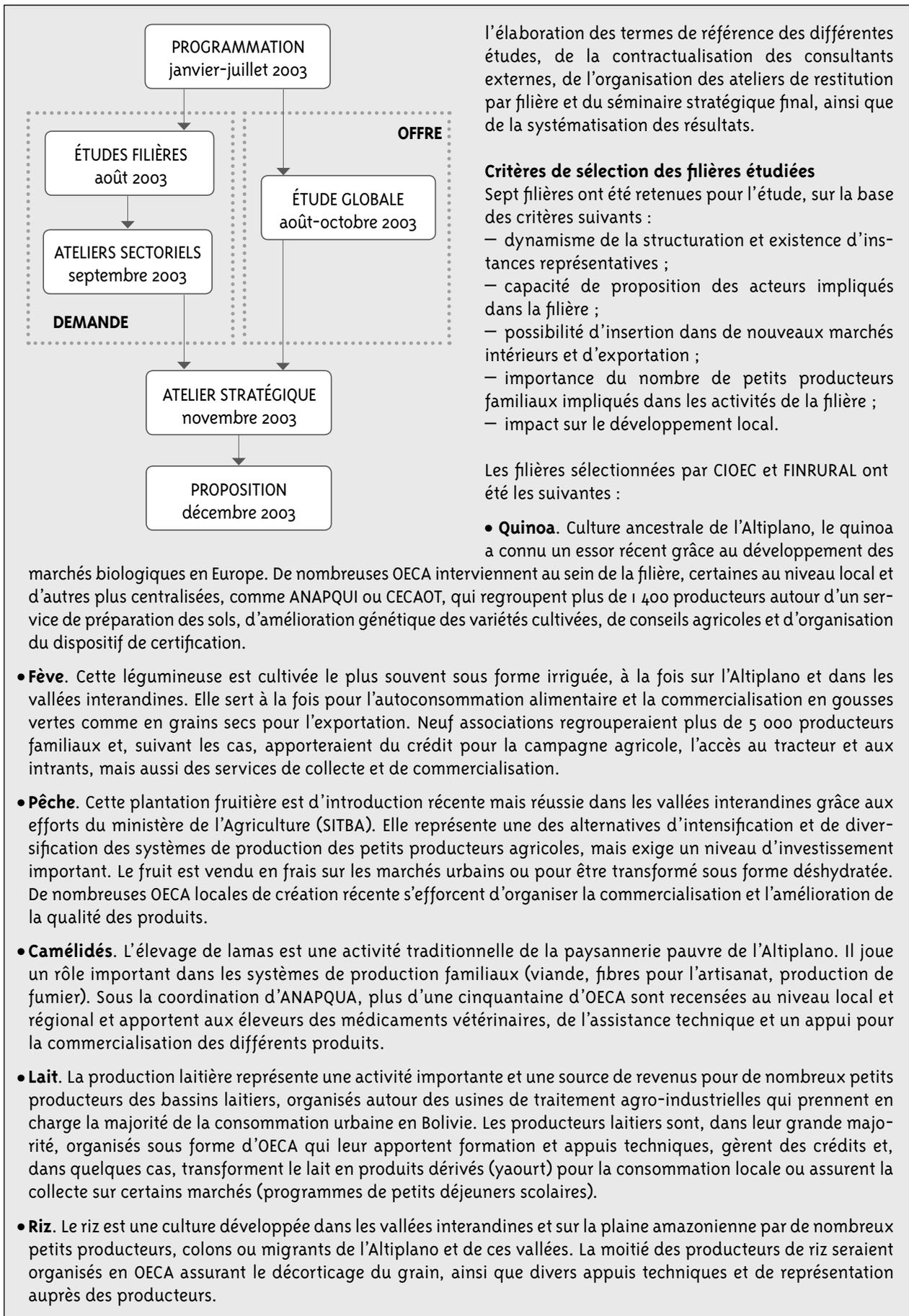
- L'identification de la demande en matière de services financiers pour la production, la transformation et la commercialisation par filière disposant d'un marché potentiel ;
- L'analyse des politiques, stratégies et mécanismes institutionnels destinés à promouvoir la prestation de services financiers en milieu rural bolivien (tant passée qu'actuelle) et/ou des propositions existantes sur ce thème ;
- L'identification de scénarios de propositions propres à diffuser les résultats obtenus à travers les études, durant les échanges d'expériences, et l'élaboration de propositions à même d'améliorer l'adéquation entre demande et offres de services financiers au niveau des petits producteurs et de leurs associations.

Afin de mettre en œuvre l'étude, un cadre général a été défini à partir de deux axes opérationnels : l'analyse de la demande à travers les études filières et l'analyse de l'offre institutionnelle à travers une étude globale des marchés financiers<sup>2</sup> (voir schéma page suivante).

Deux niveaux de pilotage ont été organisés pour mettre en place l'ensemble de l'étude :

- **Un comité technique de pilotage et de coordination.** Il a pour responsabilité la conception globale du processus et sa programmation. Ce comité s'est réuni six fois au total afin d'assurer le suivi des réalisations. Il regroupe, en plus de CIOEC et de FINRURAL, l'ensemble des partenaires associés : institutions publiques (Unidad de analisis de politicas economicas, ministère du Développement économique, vice-ministre des Finances, ministère des Affaires paysannes, indigènes et agricoles), agences et projets de coopération, et partenaires internationaux.
- **Un comité d'opérations,** composé du CIOEC et de FINRURAL. Il a la responsabilité de la mise en œuvre de l'étude. À travers une répartition des tâches entre ces deux organisations, le comité s'est chargé, en particulier, de

2. En réalité, du fait de la conjoncture, les études et les ateliers sectoriels ont été réalisés entre septembre 2003 et mars 2004, ce qui a entraîné le report du séminaire stratégique en avril 2004.



l'élaboration des termes de référence des différentes études, de la contractualisation des consultants externes, de l'organisation des ateliers de restitution par filière et du séminaire stratégique final, ainsi que de la systématisation des résultats.

**Critères de sélection des filières étudiées**

Sept filières ont été retenues pour l'étude, sur la base des critères suivants :

- dynamisme de la structuration et existence d'instances représentatives ;
- capacité de proposition des acteurs impliqués dans la filière ;
- possibilité d'insertion dans de nouveaux marchés intérieurs et d'exportation ;
- importance du nombre de petits producteurs familiaux impliqués dans les activités de la filière ;
- impact sur le développement local.

Les filières sélectionnées par CIOEC et FINRURAL ont été les suivantes :

- **Quinoa.** Culture ancestrale de l'Altiplano, le quinoa a connu un essor récent grâce au développement des

marchés biologiques en Europe. De nombreuses OECA interviennent au sein de la filière, certaines au niveau local et d'autres plus centralisées, comme ANAPQUI ou CECAOT, qui regroupent plus de 1 400 producteurs autour d'un service de préparation des sols, d'amélioration génétique des variétés cultivées, de conseils agricoles et d'organisation du dispositif de certification.

- **Fève.** Cette légumineuse est cultivée le plus souvent sous forme irriguée, à la fois sur l'Altiplano et dans les vallées interandines. Elle sert à la fois pour l'autoconsommation alimentaire et la commercialisation en gousses vertes comme en grains secs pour l'exportation. Neuf associations regrouperaient plus de 5 000 producteurs familiaux et, suivant les cas, apporteraient du crédit pour la campagne agricole, l'accès au tracteur et aux intrants, mais aussi des services de collecte et de commercialisation.
- **Pêche.** Cette plantation fruitière est d'introduction récente mais réussie dans les vallées interandines grâce aux efforts du ministère de l'Agriculture (SITBA). Elle représente une des alternatives d'intensification et de diversification des systèmes de production des petits producteurs agricoles, mais exige un niveau d'investissement important. Le fruit est vendu en frais sur les marchés urbains ou pour être transformé sous forme déshydratée. De nombreuses OECA locales de création récente s'efforcent d'organiser la commercialisation et l'amélioration de la qualité des produits.
- **Camélidés.** L'élevage de lamas est une activité traditionnelle de la paysannerie pauvre de l'Altiplano. Il joue un rôle important dans les systèmes de production familiaux (viande, fibres pour l'artisanat, production de fumier). Sous la coordination d'ANAPQUA, plus d'une cinquantaine d'OECA sont recensées au niveau local et régional et apportent aux éleveurs des médicaments vétérinaires, de l'assistance technique et un appui pour la commercialisation des différents produits.
- **Lait.** La production laitière représente une activité importante et une source de revenus pour de nombreux petits producteurs des bassins laitiers, organisés autour des usines de traitement agro-industrielles qui prennent en charge la majorité de la consommation urbaine en Bolivie. Les producteurs laitiers sont, dans leur grande majorité, organisés sous forme d'OECA qui leur apportent formation et appuis techniques, gèrent des crédits et, dans quelques cas, transforment le lait en produits dérivés (yaourt) pour la consommation locale ou assurent la collecte sur certains marchés (programmes de petits déjeuners scolaires).
- **Riz.** Le riz est une culture développée dans les vallées interandines et sur la plaine amazonienne par de nombreux petits producteurs, colons ou migrants de l'Altiplano et de ces vallées. La moitié des producteurs de riz seraient organisés en OECA assurant le décorticage du grain, ainsi que divers appuis techniques et de représentation auprès des producteurs.

- **Artisanat.** L'artisanat représente une source de revenus extra-agricoles et de diversification d'activités très importante pour les petits producteurs familiaux de l'Altiplano. Il touche principalement les femmes et intègre une forte composante culturelle. Les OECA du secteur regroupent plus de 2 000 femmes et près de 500 hommes, fournissent les matières premières nécessaires, accompagnent les formalités pour l'exportation des produits, ainsi que la recherche de nouveaux marchés.

Si l'étude de ces filières ne peut prétendre à l'exhaustivité, elle permet de combiner différentes situations productives (cultures annuelles en sec ou irriguées, plantations fruitières, activités d'élevage et extra-agricoles) et différentes organisations de filières (utilisation plus ou moins intensive d'intrants et d'équipements agricoles, différents niveaux de transformation agro-industrielle, marchés locaux et internationaux, etc.). Cet échantillon permet de ce fait d'appréhender différentes situations en matière de demande de financement, à la fois au niveau des systèmes de production et au niveau de l'ensemble de la filière, ce qui apporte à l'étude un référentiel élargi d'expériences à analyser.

### Un processus participatif

Malgré la conjoncture difficile, l'étude a pu être conduite dans sa totalité. Elle aura permis de mettre en œuvre un processus **ascendant** (des études locales à la vision globale), **participatif** (plus de 300 enquêtes auprès de producteurs, 56 OECA étudiées, 7 ateliers sectoriels et un séminaire national avec 120 personnalités tant du secteur productif que financier) et **présentant une certaine représentativité** (7 départements sur 9 couverts par l'étude, 56 OECA étudiées, soit presque 10 % du total, regroupant 25 000 producteurs, soit 25 % des producteurs organisés et 4 % du total des exploitations agricoles recensées dans le pays).

	Quinoa	Fève	Pêche	Camélidés	Lait	Riz	Artisanat	TOTAL
Producteurs enquêtés	43	45	40	49	50	50	50	327 producteurs
OECA interviewées	9	9	7	7	10	8	6	56 OECA
Membres associés	2 897	2 136	4 085	2 720	6 806	4 428	2 887	25 959 producteurs associés
Couverture géographique	La Paz Oruro Potosí	Chuquisaca Potosí Oruro La Paz Cochabamba	La Paz Cochabamba Chuquisaca	La Paz Oruro Potosí	La Paz Oruro Cochabamba Santa Cruz Chuquisaca	Norte Paceno Yapacani Valle grande	La Paz Oruro Potosí Chuquisaca	La Paz Oruro Potosí Chuquisaca Tarija Santa Cruz
Participants à l'atelier sectoriel	26 producteurs 12 OECA 2 IMF	28 producteurs 10 OECA 2 IMF	30 producteurs 10 OECA 2 IMF	44 producteurs 12 OECA	15 producteurs 6 OECA 2 IMF	35 producteurs 8 OECA 2 IMF		178 producteurs 58 OECA 10 IMF
Atelier final	8 représentants de l'État 23 membres de projets et d'organismes de coopération internationale 19 cadres d'IMF 5 représentants de banques et fonds financiers privés (Microbanques) 49 représentants d'OECA 16 membres de syndicats 3 consultants et modérateurs							123 personnes

### Les résultats obtenus

Le processus engendré par l'étude a permis d'élaborer un ensemble de propositions concernant l'offre et la demande de services financiers ruraux. Ces propositions concernent l'amélioration du rôle de l'État en ce qui concerne l'environnement économique, les politiques publiques vis-à-vis du secteur et les normes utilisées au niveau du contrôle de ce dernier. Mais elles visent également les acteurs privés directement impliqués dans l'expression de la demande et son amélioration, les OECA, ainsi que ceux intervenant au niveau de l'offre institutionnelle en matière de services financiers ruraux, c'est-à-dire les institutions de microfinance rurale. Enfin, la dernière composante des propositions concerne l'environnement institutionnel, propre au secteur ou au contraire plus englobant, et qui influence directement son évolution et ses dynamiques.

La coopération internationale n'est pas présente directement dans ces lignes directrices, malgré le rôle essentiel qu'elle joue dans le secteur. Implicitement, les propositions élaborées fixent les orientations et les acteurs qu'elle devrait prioritairement appuyer pour améliorer le fonctionnement des services financiers en milieu rural et leur efficacité en termes d'accompagnement du développement rural.

Les propositions issues de l'étude et à la base de la stratégie peuvent être regroupées par grands axes en fonction des principaux problèmes relevés dans le fonctionnement des marchés financiers ruraux.

### Les exemples d'intervention des organisations paysannes dans le domaine des politiques publiques en matière de financement agricole et rural conduisent aux réflexions suivantes :

1. Le rôle technique et économique des organisations paysannes est souvent apprécié par les différents partenaires : pouvoirs publics, bailleurs de fonds, etc., mais leur rôle dans la représentation et la défense des intérêts des agriculteurs est souvent moins reconnu. Peu d'acteurs institutionnels et financiers, d'administrations ou de politiques semblent pressés de voir émerger des contre-pouvoirs. Souvent, le dialogue politique peine à se mettre en place, et son organisation, la représentativité des interlocuteurs qu'il mobilise ou la proximité de certains d'entre eux avec le pouvoir politique peuvent freiner sa mise en œuvre.
2. Les modalités concrètes des « consultations » des organisations paysannes limitent, très souvent, le rôle joué par ces dernières. Quand elles sont consultées, les organisations sont souvent amenées à se prononcer sur des dossiers dont l'élaboration est déjà fortement avancée ; elles sont peu impliquées dans la réflexion en amont, peu associées au diagnostic, etc. Les calendriers de consultation sont en général très courts et rares sont les organisations paysannes qui sont en mesure d'influencer « l'agenda » des négociations de niveau national.
3. Les organisations paysannes sont confrontées à de nombreuses difficultés qui freinent leur implication dans les processus de négociation : un accès limité à l'information qui obère leurs capacités d'analyse et de propositions ; des ressources trop réduites pour recourir à de l'expertise spécialisée, travaillant à leur demande ; des systèmes de communication interne encore très déficients eu égard aux besoins.

Source : M.R. Mercoiret, 2006.

## 2. Les finalités de l'intervention publique dans le financement agricole

Quelles sont les finalités que l'on peut identifier derrière les interventions publiques en matière de finances rurales ?

- Les interventions peuvent s'inscrire dans **une approche sectorielle de développement agricole**. Elles viseront à compenser les handicaps

des unités productives en matière d'accès au capital (risque, coûts de transaction, rentabilité sectorielle plus faible). Cette approche, de laquelle on peut rapprocher le «vieux paradigme» de la finance rurale, a pu rester d'actualité, malgré la libéralisation financière, dans le cadre de politiques agricoles ambitieuses et soutenues par les pouvoirs publics. Il peut s'agir de mesures destinées à réguler le marché des capitaux privés comme l'a fait la Banque

centrale de Thaïlande en imposant aux banques commerciales d'affecter une partie de leur portefeuille de prêt au secteur agricole. Mais, le plus souvent, il s'agit de financements issus du Trésor, à l'instar des politiques agricoles des pays de l'OCDE, notamment de l'Union européenne et des États-Unis, ou d'un certain nombre de soutiens spécifiques (soutien à l'agriculture commerciale orientée vers l'exportation en Amérique latine par exemple). Les politiques agricoles mobilisent différents instruments pour canaliser ces fonds vers les exploitations agricoles, mais parfois ces derniers sont remis en cause dans le cadre de réformes structurelles — privatisation des filières cotonnières intégrées en Afrique de l'Ouest par exemple — ou des négociations commerciales internationales (OMC). Ils restent néanmoins pertinents pour améliorer la satisfaction des besoins alimentaires nationaux, comme l'illustre l'exemple du fonds de bonification à Madagascar pour l'élevage laitier ou l'équipement des exploitations agricoles rizicoles.

- Dans d'autres cas, mais parfois dans les mêmes pays (en cas de dualisme agricole prononcé comme en Amérique latine par exemple), la **finalité sociale** peut prévaloir dans les interventions en matière de finances rurales. Il s'agit, dans ce cas, d'améliorer l'accès aux services financiers pour certaines catégories d'unités économiques rurales discriminées négativement par leur absence de garantie, leur accessibilité ou le faible niveau de leur besoin. Un programme national, tel que le PRONAF (Politique de crédit du programme d'appui à l'agriculture familiale) au Brésil, destiné spécifiquement à l'agriculture familiale et appuyant l'accès des petites exploitations au crédit, rentre dans ce type de finalités. L'intervention peut se justifier dans le cadre de programmes ou de politiques de réduction de la pauvreté, l'accès au crédit permettant aux catégories les plus pauvres d'améliorer leurs revenus en développant des activités qui en sont génératrices. La justification par la réduction de la pauvreté s'inscrit dans une vision sociale de l'agriculture paysanne ; mais, sans doute au-delà de cette vision, l'agriculture familiale est économiquement plus performante que l'agriculture

à salariés comme le montrent de nombreuses études.

- Enfin, d'autres politiques adoptent une **approche territoriale**. Celle-ci peut correspondre à la volonté de collectivités territoriales de promouvoir les mécanismes de financement solidaire. Par exemple, en France, de nombreux partenariats entre collectivités territoriales et institutions financières développent des outils spécifiques (crédit, garantie, capital-risque, prêts d'honneur, etc.) et ce type d'interventions des collectivités locales sur les marchés de crédit se développe dans d'autres contextes. Parfois, il s'agit aussi du volet localisé d'un programme plus global de compensation des inégalités sociales, construit sur la base d'une lecture des causes structurelles de la pauvreté (notamment géographiques : facteurs naturels, comme le relief ou le climat, enclavement, etc.) et destiné à lever certaines barrières à l'accès aux services financiers par des actions spécifiques ciblées géographiquement. On peut rattacher à ce type d'approches des programmes d'appui au développement d'une offre financière adaptée aux zones marginales (tels que le programme d'assistance technique à la microfinance rurale, PATMIR, au Mexique) ou les démarches ciblant certaines zones rurales parfois qualifiées de « zones d'ombre » (interventions prioritaires de la Banque tunisienne de solidarité ou Initiative nationale pour le développement humain au Maroc - INDH). Dans un autre contexte (quartiers urbains déshérités), cette approche peut aussi être utilisée pour contraindre les institutions financières à maintenir, en direct ou au travers de partenariats plus adaptés, des services bancaires sur ce type de territoire, à l'instar du Community Reinvestment Act (CRA) aux États-Unis.

Développement économique, équité ou aménagement du territoire, les finalités de l'action publique sont donc diverses et vont engendrer une pluralité de critères d'analyse. En tout état de cause, il semble difficile, voire impossible, de circonscrire l'approche à l'efficacité des instruments financiers, sans replacer cette dernière dans l'analyse des finalités et des résultats attendus des politiques plus globales.

### 3. Les instruments disponibles

Les travaux disponibles actuellement sur la question ne permettent pas de présenter une synthèse organisée des instruments existants, en matière d'intervention publique dans le secteur de la finance rurale, encore moins de prétendre à leur évaluation. Un travail de collecte de l'information disponible reste encore à faire ; ainsi que sa systématisation à partir d'une grille d'analyse.

On peut en effet chercher à classer les instruments par niveau d'intervention (national, régional, local, etc.). On peut différencier les interventions destinées à faire évoluer la demande, de celles intervenant au niveau de l'offre (réglementation du secteur financier, refinancement, etc.). Au niveau du coût des services, on peut distinguer les interventions centrées sur le coût de la ressource, de celles axées sur le coût de transaction ou de celles intervenant au niveau de la réduction des risques.

L'inventaire présenté de façon synthétique ci-dessous n'est donc pas exhaustif. Il repose en outre sur des instruments plutôt développés dans les pays émergents ou de l'OCDE, plutôt que dans les pays les moins avancés (PMA), les capacités de financement de ces États étant moindres. L'intérêt, dans le cadre de la réflexion entreprise au niveau de cette première analyse, est d'élargir le champ des possibles pour la réflexion des différentes parties prenantes impliquées dans la construction de ces politiques publiques.

#### ► Adapter la réglementation

Après une période initiale largement permissive et favorable à l'expérimentation sociale, tous les acteurs du secteur s'accordent à dire que le cadre légal, réglementaire et de supervision est largement sous-développé dans de nombreux pays, compte tenu de l'évolution rapide et de l'importance croissante du secteur.

Si le risque systémique reste limité, compte tenu de la dimension macro-économique limitée de la microfinance, la protection des épargnants demeure une préoccupation majeure au sein du secteur. Les instances de supervision se préoccupent désormais

du détournement des systèmes financiers à des fins de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme ; ce qui peut également concerner le secteur de la microfinance et, notamment, ses services articulés aux transferts internationaux (virement d'épargne des migrants par exemple).

De façon générale, les questions qui sont soulevées face aux réglementations en vigueur dans le secteur de la microfinance concernent notamment :

- l'autorisation ou non de la collecte d'épargne ;
- la reconnaissance de la diversité des modèles juridiques ;
- les modalités d'agrément effectives, mais diversifiées, selon la nature des institutions de microfinance ;
- la liberté de fixation des taux sans alignement sur les banques ;
- la mise en œuvre de ratios prudentiels adaptés selon les types d'institutions de microfinance.

En milieu agricole et rural, l'entretien d'une « discipline financière » défaillante (souvent dénommée culture de « non-remboursement ») peut être encouragée par le foisonnement d'interventions laxistes en termes de remboursement, voire d'interventions frauduleuses, dans le domaine de l'épargne-crédit.

Ce phénomène peut s'observer quand, dans le domaine du crédit, se multiplient les interventions de projets ou d'ONG, parfois agréées par des ministères techniques (Affaires sociales, Agriculture, Petites et Moyennes Industries) au nom de certains objectifs sociaux (insertion des jeunes diplômés sans emploi, lutte contre la pauvreté, approche « genre ») ou économiques (appui aux PME, promotion de certaines technologies agricoles, etc.). Très rapidement, des phénomènes de « contagion » peuvent apparaître par « logique de compétition et exclusion » entre systèmes de normes, et les taux de remboursement peuvent chuter au niveau des institutions de microfinance. Dans ce cas, on peut appliquer, en la paraphrasant, la loi de Gresham, « les mauvais systèmes financiers risquent de chasser les bons », puisque dans une même zone, ils pourraient offrir des crédits à

faible taux d'intérêt qu'il serait possible de ne pas rembourser.

Ces externalités négatives justifient l'intérêt, de plus en plus important, porté aux modalités de surveillance du secteur qui, elles-mêmes, renvoient au rôle de l'État. Ces deux questions, traitées dans de nombreux travaux synthétisés, mériteraient, en soi, une analyse approfondie.

En conséquence, la hiérarchie des enjeux de la surveillance du secteur de la microfinance agricole et rurale mériterait d'être, du point de vue de l'impact élargi, passablement revue.

En effet, la protection du secteur bancaire est souvent mise en avant dans les objectifs de la surveillance. Il s'agit, dans ce cas, de renforcer la crédibilité du secteur de la microfinance vis-à-vis des banques pour disposer des lignes de refinancement nécessaires à son développement, même si le « risque systémique » ne constitue pas, au regard des volumes traités par le secteur, une préoccupation majeure. Mais, cet accès concerne surtout le « haut de gamme » du secteur, seul à même de garantir la rentabilité nécessaire à la couverture des charges de refinancement.

La protection de l'épargne collectée par les institutions de microfinance semble plus importante comme garant externe de la relation de confiance qui devrait s'établir entre institutions de microfinance et épargnants. Elle fait l'objet de législations spécifiques comme la loi sur les mutuelles d'épargne et de crédit en Afrique de l'Ouest, par laquelle, tout récemment, les autorités monétaires ont décidé de se préoccuper du « cadre comptable dans les informations de microfinance ». Mais, forts du constat que la protection absolue des dépôts est largement inatteignable, comme l'illustrent les diverses crises et faillites d'institutions, certains spécialistes suggèrent l'introduction de modalités de supervision différenciées. Celles-ci prendraient en compte la notion de « risque relatif » et ne relèveraient plus forcément de la Banque centrale.

Une attention particulière devrait être apportée à la protection du secteur face à la concurrence

des pratiques laxistes évoquées précédemment, tout en préservant, sur le terrain, la possibilité d'émergence de nouvelles institutions de microfinance. Malheureusement, très peu de cadres réglementaires se donnent cet objectif qui paraît bien ambitieux, compte tenu du foisonnement des initiatives et au regard des moyens des autorités de contrôle et de surveillance.

Dans le secteur de la microfinance, comme dans d'autres, l'un des principaux risques engendrés par la régulation est celui du manque de compétences, conduisant le régulateur à des requêtes d'informations inutiles ou coûteuses, et à de mauvais choix aggravés par l'asymétrie d'information dont il est victime. De fait, dans de nombreux pays, face aux pratiques existantes dans le secteur, notamment en matière de comptabilité et d'audits, mais aussi face aux capacités limitées des autorités de supervision, l'outil réglementaire demeure d'une efficacité limitée. En témoigne la difficulté d'un pays comme le Mexique à concrétiser la mise en œuvre de la loi sur l'épargne et le crédit populaire (LACP), votée en 2001, mais sans cesse retardée dans son application effective.

Au-delà de la question juridique et de la surveillance de l'État (ou de ses autorités déléguées), le problème de la régulation de la microfinance se pose aussi en termes d'organisation sectorielle. Il s'agit de protéger les emprunteurs face à certaines pratiques commerciales et de limiter les phénomènes de surendettement d'emprunteurs engagés avec différentes institutions. Mais il s'agit aussi d'accompagner la professionnalisation du secteur, à travers la fourniture de services techniques, ainsi que l'adoption de normes déontologiques en matière de gestion de services financiers, compatibles avec la viabilité des institutions.

De nombreux pays ont vu récemment les principales institutions de microfinance s'organiser en associations professionnelles afin de promouvoir ces outils de sécurisation (lettres de non-engagement, mais aussi centrales de risques dans certaines régions comme la zone de l'Office du Niger au Mali ou certains pays comme la Bolivie) et contribuer au renforcement du secteur (formation, règles de déontologie, etc.).

En outre, la question de l'intégration des objectifs d'accessibilité aux services financiers et, plus particulièrement, de l'accès au niveau agricole et rural, demeure une question ouverte dans de nombreux pays. Comme le souligne le « Livre bleu »<sup>8</sup>, il ne s'agit pas seulement « d'adapter quelques règlements appliqués au secteur bancaire traditionnel », mais bien d'innover pour prendre en compte les spécificités de ce nouveau secteur financier. De nombreuses innovations sont expérimentées, comme en Afrique du Sud pour permettre l'accès des pauvres et des petites et micro-entreprises aux services financiers. Dans d'autres contextes comme en Amérique latine, la question de la réglementation des finances rurales est débattue.

En Bolivie, par exemple, les défis suivants sont relevés en matière de réglementation spécifique pour la finance rurale :

- adaptation des indicateurs de classification des risques, notamment au regard des règles de provision à constituer pour le crédit solidaire et le crédit agricole ;
- reconnaissance de mécanismes de sécurisation adaptés à la promotion de l'épargne rurale, tels que ceux développés au travers des systèmes de supervision (auto-régulation) mis en place par les institutions spécialisées dans le secteur ;
- prise en compte dans la réglementation bancaire des ONG financières et des coopératives d'épargne et de crédit, entités les plus présentes en milieu rural, de façon à réduire les « asymétries réglementaires » face aux mécanismes de financement du secteur.

Source : Forolac, 2005.

### ► Orienter par la contrainte réglementaire

Face aux risques accrus des opérations en milieu agricole et rural, le secteur peut voir son accès aux capitaux restreint. Ce rationnement peut devenir une contrainte forte à la satisfaction des besoins de financement du secteur.

8. « Blue Book » : ouvrage de l'ONU sur l'inclusion financière en 2006 (Organisation des Nations unies, 2006. *Construire des secteurs financiers accessibles à tous*, New York, 2006, 202 p.).

C'est pourquoi, certaines réglementations bancaires ont, comme en Thaïlande, accompagné leurs politiques agricoles et l'objectif de promotion de l'accessibilité aux services financiers des petits agriculteurs, de mesures orientant une partie de la ressource collectée vers le financement du secteur.

Par rapport à ce type d'instruments, on peut effectuer, dans un contexte OCDE, un parallèle avec la réglementation bancaire nord-américaine qui a introduit en 1977 une loi sur le réinvestissement dans les communautés (CRA), de façon à s'attaquer aux discriminations engendrées par l'exclusion du marché bancaire de certains quartiers urbains défavorisés.

Cette loi précise que « les institutions financières réglementées ont l'obligation durable et confirmée de répondre aux besoins de crédit des communautés locales dans lesquelles elles ont l'autorisation d'exercer » ; cette réglementation devant être appliquée par les agences fédérales « en conformité avec les activités saines et sûres de telles institutions ».

Concrètement, la loi CRA oblige les grandes banques à être évaluées sur la base de trois critères de performance comprenant le prêt (répartition par activité, distribution géographique, caractéristiques des emprunteurs, prêts aux communes, innovations), l'investissement (répartition et adaptation aux besoins des communautés) et l'épargne (répartition en fonction des niveaux de revenus des localités, gamme de services offerts, etc.). Elle oblige par ce biais les banques à investir dans ces quartiers et, par l'information mise à disposition, elle incite également les organisations travaillant dans ces zones à participer au processus de reconversion des banques, pour promouvoir des services adaptés (prêts au logement et au développement économique, etc.). Concrètement, près de 130 millions \$US auraient été engagés dans le cadre du CRA entre 1977 et 1996 (Thomson, 1997). Si le CRA répond d'abord aux spécificités propres du secteur bancaire aux États-Unis (type d'informations publiées par les banques, mobilisation communautaire, articulation public-privé, etc.), il illustre néanmoins l'impact possible d'une contrainte réglementaire sur la portée du secteur bancaire.

## Le développement du financement bancaire agricole en Thaïlande

« En octobre 1998, la BAAC (Banque pour l'agriculture et les coopératives agricoles), avec 4,8 millions de clients représentant quelque 86 % de tous les ménages ruraux du pays, est passée sous le contrôle de la Banque de Thaïlande. [...] Elle est maintenant assujettie à une réglementation prudentielle comprenant des normes de fonds propres et des provisions pour créances douteuses. [...]

Les réformes de la BAAC ont été échelonnées sur plus de trente ans. Au départ, l'État fournissait à la banque la quasi-totalité de ses fonds d'exploitation. Les capitaux alloués arrivaient souvent avec retard et les apports de fonds étaient difficiles à synchroniser avec la demande saisonnière de crédits agricoles. Il en résultait une pénurie chronique de financement. Les taux de recouvrement des prêts sont tombés jusqu'à 51 % au début des années 1970, et en 1974 les coûts administratifs atteignaient plus de 8 %, menaçant gravement la viabilité financière de la BAAC.

En 1975, la Banque de Thaïlande adoptait une politique de crédit agricole imposant aux banques commerciales d'affecter 5 % initialement — puis 20 % — de leur portefeuille de prêts au secteur agricole. Les banques pouvaient accorder les prêts directement aux agriculteurs ou déposer à la BAAC toute partie du quota obligatoire qu'elles ne pouvaient pas prêter directement. Cette politique a marqué un tournant dans les opérations de la BAAC et la disponibilité croissante de dépôts des banques commerciales a compensé l'insuffisance de fonds. D'autres mesures ont été prises, qui ont notamment consisté à passer d'un système de prêts « en gros », distribués par l'intermédiaire de coopératives agricoles, à des prêts individuels aux agriculteurs organisés en groupements à responsabilité conjointe. En 1987, la BAAC avait formé quelque 100 000 groupes à responsabilité conjointe, réunissant 1,5 million de membres, contre 821 coopératives agricoles.

En 1988 et 1996, la Banque de Thaïlande a éliminé les plafonds des taux d'intérêt sur les dépôts fixes des banques commerciales et déréglementé tous les taux d'intérêt. Les restrictions à l'ouverture d'agences ont été levées et les banques commerciales ont été autorisées à offrir une large gamme de produits financiers dans les zones rurales.

En 1998, la BAAC avait porté le nombre de ses agences de 82 à 535. Tandis que les banques commerciales élargissaient leur portefeuille de prêts et réduisaient leurs dépôts, la BAAC a accru son rayon d'action et la mobilisation de l'épargne, à tel point que les dépôts sont devenus sa principale source de fonds. En outre, après la crise économique et financière qui a frappé la Thaïlande en 1997, la BAAC est apparue comme un refuge plus sûr que les banques commerciales concurrentes, et les dépôts y ont afflué. »

Source : Siebel, 2000.

### ► Orienter par la fiscalité

Concernant la fiscalité et son utilisation pour l'orientation du secteur de la microfinance, deux points peuvent être rappelés :

- D'une façon générale, l'application de la TVA sur les intérêts collectés par les institutions de microfinance est pénalisante. En effet, les emprunteurs, en majorité informels, ne peuvent récupérer cette TVA. La taxe entre donc dans les charges liées à l'activité et se répercute directement sur les emprunteurs.
- La fiscalité, en favorisant un type de modèle par rapport à un autre, peut créer des distorsions de concurrence. En Afrique de l'Ouest, dans la zone UEMOA, l'exonération de charges avantage les mutuelles par rapport aux sociétés de capitaux, sans contrepartie spécifique. Elle peut inciter des organisations à préférer ce statut, sans forcément en partager ni les

valeurs fondatrices ni l'intérêt social vis-à-vis de leurs membres.

En revanche, la fiscalité peut accompagner, via des régimes dérogatoires spécifiques, la maturation plus lente d'institutions ayant une vocation rurale plus accentuée. C'est ce que les autorités guinéennes ont concédé au Crédit rural de Guinée, contre un objectif d'aménagement du territoire, passant par la couverture globale du pays par le réseau des caisses de cette institution.

On peut également envisager des taxations différentes de façon à compenser certaines inégalités territoriales de développement entre le rural et l'urbain, ou suivant les niveaux de marginalité des différentes régions rurales par exemple. Parfois existante dans certains codes d'investissement, cette disposition n'est pas, à notre connaissance, appliquée dans le secteur de la microfinance.

► **Orienter par des incitations financières**

Les pouvoirs publics, État ou collectivités territoriales, peuvent mettre en œuvre différents types d'incitations financières afin d'améliorer la portée des services financiers en milieu agricole et rural.

Ces incitations peuvent prendre diverses formes :

- Subventions dites « intelligentes » pour accompagner de façon ciblée – résultats et bénéficiaires – les processus d'innovation et de changement des institutions de microfinance et leur permettre d'améliorer leur portée agricole et rurale. Ce type de programme peut viser l'innovation produit ou l'accompagnement des institutions de finance rurale. Il est conçu comme un soutien temporaire et doit être conduit sous forme de « projet » par des institutions financières autonomes. Différents programmes sont en cours d'expérimentation : ils visent à rendre éligibles aux services financiers (*graduate*) les ménages les plus vulnérables et à sécuriser leurs systèmes de vie, au moyen d'un accompagnement par d'autres types de services (formation, éducation, etc.), financés par divers fonds (filets sociaux, fonds de sécurité alimentaire, etc.). Au Mexique, le Programme d'assistance technique à la microfinance rurale a ainsi contribué (aux côtés d'autres programmes visant à la régularisation du secteur de la microfinance tel BANSEFI) à renforcer la portée du secteur dans les zones les plus marginales du sud du pays, durant ses premières phases jusqu'en 2007. À l'instar des projets de création ou d'accompagnement de la microfinance rurale, et même s'ils partent d'organisations pré-existantes, il est nécessaire que les modalités de ce type d'accompagnement soient en cohérence avec les contraintes des organisations appuyées. Il faut en particulier que la durée soit suffisamment longue pour permettre aux institutions de microfinance rurale d'acquérir une certaine maturité.
- Mise à disposition de ressources à taux préférentiel par le biais d'entités ou de lignes de crédit. Il s'agit de refinancer préférentiellement les activités pour lesquelles le refinancement de type commercial est plus difficile, comme les activités agricoles et rurales en particulier.

**L'accompagnement  
du Programme d'assistance  
technique à la microfinance rurale  
(PATMIR) au Mexique**

Le PATMIR correspond, dans ses deux premières phases (2001-2007), à une politique publique originale, mise en place par le ministère de l'Agriculture au Mexique, initialement sur la base d'un prêt de la Banque mondiale. Le programme vise à consolider des intermédiaires financiers privés, dans le cadre de la loi sur l'épargne-crédit populaire (LACP), et à les accompagner pour étendre leur portée rurale, notamment dans les États les plus pauvres du sud du Mexique.

Dans le cadre du projet, les institutions de finance rurale reçoivent un appui pour le montage de leur dossier juridique d'agrément, un accompagnement sous forme d'assistance technique et des subventions d'équipement pour leur extension dans de nouvelles zones rurales.

Dans l'État d'Oaxaca, en trois ans, le projet a pu accompagner le processus de légalisation de 7 institutions de finance rurale représentant 37 caisses locales et 8 000 clients. Il s'agit de structures gérant auparavant des services financiers et issues de processus variés : un comité d'appui à la micro-entreprise urbaine, une ONG travaillant auprès des femmes de communautés touchées par les cyclones sur la côte pacifique, un réseau de « microbanques », une coopérative de producteurs et de micro-entrepreneurs mieux dotés en capital, deux coopératives de petits producteurs de café et une fédération de communautés indigènes commercialisant le sésame ; ces trois derniers étant des acteurs importants du commerce équitable de l'État d'Oaxaca.

Quand il existe des institutions financières accessibles, mais peu enclines à travailler directement ou indirectement dans le secteur, ou quand existent des risques de change (refinancement international), une solution plus satisfaisante peut être de mettre en place une lettre ou un fonds de garantie auprès de ces institutions financières qui débloquent alors la ressource recherchée. Plusieurs lois d'orientation agricole (Mali) ou agrosylvo-pastorale (Sénégal) en Afrique de l'Ouest envisagent de se doter de ce type d'instrument.

### ► Compenser les risques

Outre le financement de la croissance du portefeuille et au-delà des innovations en matière d'assurances agricoles et de micro-assurances, la mise en place d'un fonds de garantie peut permettre de prendre en charge une partie du risque spécifique au financement des activités agricoles ou d'une population rurale ne disposant pas des garanties nécessaires.

Néanmoins, après de nombreux échecs, un certain nombre de précautions sont désormais à prendre pour ne pas transformer les fonds de garantie en « oreiller de paresse » des institutions de microfinance dans la sélection de leurs emprunteurs ou de leurs partenaires bancaires dans l'activité de refinancement.

### Du bon usage des fonds de garantie

Pour étendre leurs actions et mieux s'insérer dans le système financier, les institutions de microfinance ont fréquemment besoin d'utiliser le refinancement bancaire. Celui-ci est souvent difficile car les banques connaissent mal le public, dont elles redoutent l'absence de garanties matérielles, les modalités et les risques spécifiques de ces nouvelles institutions.

Pour faciliter la liaison entre banque et institutions de microfinance, des fonds de garantie ou des lettres de garantie bancaire ont été souvent établis par les bailleurs de fonds ou les opérateurs de développement. Le fonds garantit un pourcentage de l'emprunt (souvent 100 % pour commencer) selon des modalités fixées entre les parties : dégressivité de la couverture, part du risque couvert (capital, ou capital et intérêts, ou pénalités en sus), règles de partage du risque (pour une garantie à 50 % par exemple, le garant couvre les défauts à concurrence de 50 % ou garant et prêteur se partagent les pertes à parts égales).

L'outil « fonds de garantie » a été largement utilisé par toutes les formes de financement : volets crédit des projets, gestion des filières de production de rente, et plus récemment, institutions de microfinance... Les résultats ont été le plus souvent décevants : le fonds sert de matelas pour amortir une mauvaise gestion et s'érode rapidement. Les banques confortablement couvertes ne cherchent pas à connaître leurs nouveaux clients ni à développer le nouveau marché auquel elles avaient déclaré s'intéresser : elles ont une approche laxiste. Les emprunteurs, inconsciemment ou consciemment, estiment que le mécanisme est conçu pour les protéger des aléas de leur entreprise, ce qui affecte leur discipline financière. L'institution qui a mis en place des garanties assiste souvent indifférente à l'érosion du fonds.

Le fonds de garantie est souvent conçu, en dehors des bénéficiaires, comme pièce rapportée externe, pour répondre de manière simpliste à l'absence de garanties réelles de la part des emprunteurs. Pour autant, il ne faut pas abandonner le mécanisme au prétexte qu'il a souvent été mal conçu et mal géré. Un bon système de garantie doit faciliter une relation directe entre emprunteurs et institution financière, et répondre aux critères suivants :

- Le fonds de garantie doit être lié aux réalités sociales et professionnelles des emprunteurs.
- Il faut que le risque soit partagé entre les trois parties qui toutes doivent trouver un intérêt à défendre l'instrument : emprunteurs, prêteurs, garants. Les trois seront impliquées dans la conception, contribueront financièrement à la constitution du fonds, et auront à y perdre en cas de mauvaise application. Un cas développé avec succès au Honduras est celui d'un fonds de caution mutuelle établi par un groupe d'emprunteurs (associations de petits producteurs de café), un consortium de banques et une institution de garantie.
- Les règles doivent être claires et précises. Elles doivent envisager tous les cas de figure de mise en œuvre du fonds avec des hypothèses chiffrées sur les conséquences pour toutes les parties.
- La gestion d'un fonds de garantie a un coût que les trois parties doivent supporter conjointement.

► **Baisser les taux d'intérêt**

Le secteur de la microfinance se montre très réservé face à toute mesure de plafonnement des taux d'intérêt et, plus généralement, d'intervention sur les taux. Il insiste, en général, sur deux des impacts les plus négatifs :

- Le premier est la réduction de l'offre. Le plafonnement peut entraîner en effet le ralentissement du développement des institutions de microfinance qui peinent à couvrir leurs coûts, et le retrait des services auprès des clientèles les plus pauvres et des zones les plus difficiles d'accès, par souci de rentabilité.
- Le second est la dissimulation du coût réel des prêts. De fait, le plafonnement des taux d'intérêt par des mesures réglementaires (taux d'usure) «incite généralement les institutions financières à compenser une partie de leur manque à gagner par la mise en place de charges et commissions qui masquent le coût réel du crédit», en citant l'exemple du Nicaragua où, en 2004, face au taux d'intérêt limité à 8%, les 2/3 des revenus des institutions de microfinance provenaient de commissions liées à l'octroi d'un crédit !

Pourtant, du point de vue du fonctionnement des marchés de crédit agricole et rural, deux arguments sont favorables à l'intervention sur la fixation des taux d'intérêt (bonification) en matière de financement agricole et rural.

Le premier concerne les coûts de transaction élevés du petit crédit rural. Ceux-ci sont dus à un ensemble de facteurs : atomisation importante du portefeuille, dispersion géographique (et réseau d'agences), faible montant des transactions, risques, etc. Certaines institutions pratiquent une tarification différenciée en fonction des activités financées et des zones d'intervention, et réalisent, de fait, une «subvention croisée» (*subsidy cross*) à l'intérieur de leur portefeuille. C'est le cas par exemple du Fonds de développement local (FDL) au Nicaragua, mais cette pratique ne peut être mise en œuvre que si l'institution n'est pas soumise à une concurrence trop forte sur la partie urbaine de son portefeuille. Des programmes publics, tels que le Programme d'appui à l'agriculture familiale (PRONAF) au Brésil, visent à compenser ces coûts, y compris en matière de financement de la campagne agricole.

**Mécanismes et modalités du PRONAF au Brésil (2003)**

Les agriculteurs familiaux sont particulièrement concernés par l'exclusion bancaire au Brésil. Parmi les 4,2 millions d'exploitations familiales recensées, seulement 909 800 d'entre elles ont été bénéficiaires du PRONAF en 2001, soit 22 %. Bien qu'une partie de ces 4 millions d'exploitations accède au crédit grâce à d'autres formes de relations avec les fournisseurs (avances, mécanismes informels, autres lignes de crédit rural), il apparaît que le PRONAF est la source principale de financement pour la majorité d'entre elles. Une étude réalisée par l'Institut brésilien d'analyses sociales et économiques (IBASE) en 1998 et 1999 a constaté que 50 % des bénéficiaires du PRONAF accédaient pour la première fois à un prêt bancaire.

Pour que le PRONAF soit accessible en priorité aux agriculteurs familiaux, un certain nombre de critères ont été établis (exploiter la terre avec la main-d'œuvre familiale, ne pas avoir plus de deux salariés permanents, ne pas dépasser une surface équivalente à quatre modules fiscaux, résider à proximité de son exploitation agricole, tirer au moins 80 % de ses revenus de l'exploitation agricole), à partir desquels les agents locaux (syndicats comme vulgarisation agricole) doivent attester de l'éligibilité des candidats. Depuis 1998, quatre catégories de bénéficiaires ont été différenciées en fonction du produit brut de l'exploitation agricole afin de centrer les aides sur les petits exploitants.

Le PRONAF finance le crédit campagne et l'équipement, individuel ou collectif, sur des périodes allant en général jusqu'à huit ans.

À partir du fonds d'assurance-chômage brésilien (FAT), le PRONAF octroie des prêts pour l'activité agricole à travers les banques publiques, en particulier Banco do Brasil, qui mettent en place le crédit en direct ou à travers les coopératives.

Les montants fixés dépendent de la catégorie des exploitants. Un exploitant dont le produit brut ne dépasse pas 10 000 reals (R\$) (PRONAF C) peut avoir jusqu'à 2 000 R\$ de crédit campagne et 4 000 R\$ de prêt équipement. Le taux d'intérêt est fixé à 4 %, avec une ristourne, pour les bons payeurs, pouvant atteindre jusqu'à 40 % du capital pour les petits crédits.

Le Trésor bonifie les crédits selon deux modalités. Il assure la rémunération des ressources du FAT à un taux déterminé<sup>1</sup> et paye à l'intermédiaire bancaire une somme forfaitaire par contrat (13,01 R\$) pour les frais de dossier, ainsi qu'une marge d'intermédiation (*spread*) de 8,48 %. L'ensemble donne un coût de bonification élevé, estimé pour 1 000 R\$ de prêt (cinq contrats sur une durée de dix mois), à 181,55 R\$, auquel s'ajoute la ristourne (jusqu'à 400 R\$ dans ce cas). Le coût de cette politique de crédit, pour la collectivité, est donc particulièrement élevé, puisqu'il dépasse 50 % pour le crédit court terme et même 110 % pour le crédit long terme.

1. Environ 9,5 % par an.

Le second argument concerne les activités agricoles dont la rotation du capital est faible (par rapport aux activités de petit commerce ou de services par exemple). Cette situation est due à l'ancrage de ces activités sur des cycles saisonniers, mais aussi, plus largement, à la faible rentabilité du capital investi dans le secteur de l'agriculture familiale, ceci pour des raisons plus structurelles

de type macroéconomique. Il s'agit, dans ce cas, de bonifier les taux d'intérêt du capital prêté aux agriculteurs familiaux, à l'instar de ce qui a pu être fait dans le cadre du crédit agricole et de la loi de modernisation agricole en France (Gueslin, 1984) ou de ce qui se développe dans certains pays comme Madagascar pour financer l'équipement des exploitations familiales agricoles.

## 3 LES DÉFIS À RELEVER DANS L'ACTION POLITIQUE SUR LE FINANCEMENT AGRICOLE

### 1. La fragmentation des politiques de financement agricole et rurale

Les questions de financement agricole et rural sont abordées dans de multiples négociations thématiques : réforme du secteur financier, lutte contre la pauvreté et les inégalités, développement agricole et rural, aménagement du territoire et environnement, etc. Pour chacune d'entre elles, elles ne constituent qu'une partie de l'analyse et des propositions.

De ce fait, les politiques de financement agricole qui en résultent sont fortement segmentées. On est encore loin de la revendication du ROPPA (Réseau des organisations paysannes et des producteurs de l'Afrique de l'Ouest) souhaitant un changement de perspectives radicales où « l'exploitation familiale soit placée au cœur de toute politique agricole et soit considérée comme la base des politiques

*de sécurité alimentaire, de lutte contre la pauvreté et de gestion des ressources naturelles* ».

### 2. Des enjeux qui ne sont pas qu'agricoles

L'entrée agricole dans le financement peut conduire à amalgamer des intérêts fortement différenciés. Au sein du secteur, des oppositions peuvent s'accroître entre différentes catégories d'exploitations (agribusiness et exploitations familiales, par exemple) et, même au sein de l'agriculture familiale. Certains agriculteurs ont en effet pu valoriser les opportunités offertes par le retrait de l'État et la libéralisation, alors que beaucoup d'autres ont vu leurs conditions d'existence et de production se détériorer. L'entrée par le financement entraîne la nécessité d'acquiescer une approche plus globale, centrée sur l'ensemble de l'économie rurale et d'approfondir la problématique financière.

### 3. Agir au niveau adéquat

Les leviers des politiques de financement agricole et rural se situent simultanément sur différents niveaux :

- niveau local : relations avec les institutions de financement rural, rôle des collectivités territoriales ;
- niveau national : stratégie nationale de micro-finance, cadre stratégique de réduction de la pauvreté, loi d'orientation agricole et autres politiques agricoles spécifiques ;
- niveau sous-régional : fonds de développement agricole ou approches filières au niveau sous-régional (UEMOA et CEDEAO) ; niveau des autorités monétaires (BCEAO) et, de plus en plus, système financier intégré sous-régional (BIMAO, CIF, etc.) ;
- niveau global : orientations et directives des institutions multilatérales (« Livre bleu » de l'Organisation des Nations unies, harmonisation des politiques des bailleurs de fonds, CGAP, etc.).

### 4. S'informer et se former

Les relations entre les organisations paysannes et leurs interlocuteurs sont trop souvent inégales et ce, pour plusieurs raisons :

- l'accès à l'information est plus difficile pour les responsables paysans qui ne disposent pas des moyens d'accès aux travaux d'études et d'expertises commandités par leurs interlocuteurs ;
- les services financiers exigent une ingénierie spécifique et des compétences en matière d'analyse financière et de gestion ;
- les responsables des organisations paysannes sont souvent trop peu nombreux, inégalement préparés et trop sollicités pour s'imposer dans les négociations ou pour emporter l'adhésion de leurs interlocuteurs. En outre, les faiblesses de la structuration interne favorisent souvent les comportements opportunistes face à des propositions conjoncturelles, mais qui dans l'immediat peuvent paraître avantageuses.

### 5. Construire une position commune

En raison de la diversité de leurs systèmes de production, de leurs niveaux de revenus et de leurs patrimoines, les producteurs présentent des situations très variables en termes de revenu, de solvabilité, de besoins de liquidités ou d'investissement. Une position commune est donc le fruit d'un dialogue et d'un compromis entre ces différents intérêts, spécifiques à chacune des catégories de producteurs familiaux.

### 6. Le risque du conflit d'intérêts dans la gestion des services financiers

Face aux enjeux qui suscitent la structuration des organisations paysannes, trois grands défis se présentent :

1. Face à l'enjeu immédiat, de court terme, les organisations doivent répondre aux demandes diverses et urgentes des membres. De nombreuses organisations paysannes se sont lancées directement dans la gestion de services financiers, mais les résultats ont souvent été mitigés et ont suscité des stratégies diversifiées, notamment en termes de partenariat avec les institutions financières, comme l'illustrent les chapitres précédents.
2. C'est donc seulement dans un deuxième temps qu'elles peuvent se faire reconnaître par les autres intervenants comme des acteurs à part entière, et œuvrer à l'aménagement des règles du jeu que ces derniers instaurent.
3. Enfin, dans un troisième temps, il est possible de penser et de préparer l'avenir, en formulant des propositions de moyen et long terme, et en créant les conditions favorables pour leur négociation.

Relever simultanément ces trois défis n'est pas une tâche aisée : une inefficacité, même relative, dans l'exercice de fonctions techniques et économiques, par exemple, affaiblit la crédibilité interne et externe de l'organisation et de ses responsables et, partant, la capacité de négociation de ces derniers.

## 7. Articuler les services d'appui aux producteurs et les rendre viables

Les services technico-économiques mis en œuvre par les organisations de producteurs contribuent souvent à améliorer les activités agricoles des producteurs et à sécuriser leurs activités économiques (approvisionnement en intrants, assistance technique et formation, collecte et commercialisation des produits, transformation et stockage, etc.). Un couplage réussi entre les services financiers et ce type d'accompagnement technico-économique des organisations de producteurs constitue donc souvent une bonne façon de renforcer l'efficacité du financement, comme le proposent de nombreuses approches en matière de « finance plus ».

Mais si la gestion du crédit devient pour l'organisation des producteurs l'instrument permettant, par le biais des prélèvements directs (taux d'intérêt et autres frais), de facturer le coût de la gestion de l'ensemble des services financiers et non financiers, auprès des producteurs, sans possibilité de contrôle de ces derniers, le risque de dérapage de l'ensemble du système peut s'accroître. L'échec dans le couplage entre crédit et appui technique au sein de nombreux programmes ou organisations de développement illustre bien ce type de risques, qui a été particulièrement approfondi dans le cas de la faillite de Corposol en Colombie (voir : Labie M., 1998 : *La pérennité des systèmes financiers décentralisés spécialisés dans le crédit aux petites et micro-entreprises. Étude de cas Corposol-Finansol en Colombie*, thèse de doctorat, université de Mons-Hainaut, 302 p.).

# 4 COMMENT CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE ?

## 1. Les préalables

Au-delà du rôle joué par les organisations paysannes, la rénovation des politiques de financement agricole suppose :

- le passage de modèles normatifs « prêt-à-porter », à des approches « sur mesure » qui prennent en compte les atouts et les contraintes de chaque situation ;
- le renouvellement des conditions d'élaboration des politiques afin qu'elles reposent sur des compromis négociés entre les différents acteurs publics et privés ; ce qui suppose le renforcement des capacités des agriculteurs et de leurs organisations ;
- la renégociation des conditions d'insertion des économies africaines dans les circuits financiers internationaux, avec la limitation des effets de mise en concurrence et la nécessité de prendre en compte les objectifs fixés par les différents pays en termes de souveraineté alimentaire, de développement agricole et rural durable, etc.

## 2. Comment construire un processus de concertation entre acteurs ?

### Analyse des positions d'acteurs dans la production des politiques de finance rurale

1) Nouveaux acteurs et renouvellement des formes de coordination dans la mise en œuvre des systèmes financiers ruraux :

- Quels sont les acteurs impliqués dans, ou concernés mais exclus, des systèmes financiers ruraux ? Nature, mode d'organisation, mode et degré d'implication dans les systèmes financiers ?
- Quelles sont les formes de coordination entre ces différents acteurs dans le cadre du fonctionnement du système financier ? Dans ce cadre, on s'intéressera notamment plus particulièrement aux relations entre organisations paysannes et institutions de finance rurale.

2) Place et rôle de ces nouveaux acteurs et formes de coordination dans la production et la mise en œuvre des politiques de finance rurale :

- Quels sont les acteurs impliqués/exclus dans le processus de production des politiques publiques ? Quels sont les référentiels mobilisés par chacune de ces catégories d'acteurs ?
- Quelles sont les formes de coordination entre les acteurs ? Quels sont les espaces de la coordination ? Quelles en sont les difficultés ?
- Quelles interactions entre ces différentes catégories d'acteurs et les normes qui progressivement structurent le secteur financier ?

3) Mode de coordination des politiques publiques autour des services financiers agricoles et ruraux :

- Quelles sont, dans un pays donné, les différentes politiques intervenant dans le secteur financier ? Quels sont leurs référentiels, leur mode de production et d'action, les acteurs et les instruments mobilisés ?
- Quels sont les modes de coordination entre ces différentes politiques ? Convergence ou divergence ?
- Quels sont les effets de ces combinaisons politiques sur le secteur financier et ses utilisateurs ?

### 3. Quelles démarches ?

Les orientations de politiques publiques en matière de finances rurales apparaissent comme beaucoup plus ouvertes que les schémas antérieurs et combinent des modes d'actions très diversifiés, sur lesquels il n'existe pas encore de consensus entre tous les acteurs concernés. De fait, un processus de concertation s'impose et c'est sur ce constat que se conclut le « Livre bleu » promu par l'Organisation des Nations unies. Mais, l'enjeu est de « mettre en présence l'État, de ce fait réhabilité, et de multiples acteurs économiques, sociaux ou locaux, qui devraient donc être d'abord identifiés et reconnus ».

Les politiques publiques « s'efforceraient de concilier intérêts particuliers et bien commun. Elles détermineraient à cet effet un cadre contractuel de médiation, de négociation et d'application. De telles politiques publiques pourraient être qualifiées d'intermédiaires car ni configurées strictement par un cadre macro-économique, ni réduites à des mesures sociales palliatives ».

### Démarche méthodologique pour l'élaboration de politiques agricoles

	Étape	Contenu
<b>Justification de l'intervention publique</b>	Étape 1	Diagnostic initial : enjeux liés au problème à traiter et éventuelle formulation de ce problème
	Étape 2	Construction de l'arbre des problèmes, identification des défaillances de marché, de gouvernement et des problèmes d'inéquité
	Étape 3	Construction de l'arbre des objectifs et identification des indicateurs objectivement vérifiables nécessaires au suivi-évaluation
<b>Modalités d'intervention</b>	Étape 4	Définition de mesures possibles d'intervention publique
	Étape 5	Sélection et hiérarchisation des mesures d'intervention. Évaluation qualitative de la faisabilité politique, sociale et économique des mesures
	Étape 6	Identification des instances d'intervention
<b>Impact et conformité des mesures</b>	Étape 7	Évaluation de l'impact de l'intervention publique
	Étape 8	Définition des objectifs de négociation et mise en conformité de la politique avec les règles internationales

Ce type de construction ne doit pas reproduire de nombreux cas de «stratégies nationales» ouest-africaines, souvent téléguidées de l'extérieur, imposant un rôle prépondérant à l'État, sans que ce dernier n'ait ni réelle légitimité, ni réelle compétence. Il serait sans doute intéressant de

reprenre une démarche méthodologique proche de celle promue en matière d'élaboration de politiques agricoles, pour construire les argumentaires à la base des politiques publiques et concerter leur mise en œuvre opérationnelle avec les différents acteurs concernés.

### Les points d'attention dans un processus de concertation

1. L'identification des acteurs du processus de concertation :
  - Ré-interroger les catégories habituelles.
  - Rendre visible la dimension politique de la situation de certains acteurs.
  - Certains acteurs oubliés risquent d'intervenir négativement au cours du processus.
2. Un accompagnement des acteurs du processus, adapté à leur position socio-politique :
  - Certains acteurs doivent faire l'objet d'un accompagnement particulier.
  - D'autres acteurs « à problèmes » doivent faire l'objet d'une stratégie spécifique.
3. La réappropriation des enjeux et leur reformulation par les acteurs du processus.
4. Représentation, légitimité et montée vers le supra-local.
5. Le suivi-évaluation du processus de concertation et son *feed-back* pour réajuster la démarche.

Source : REDEV-IRAM, 2004.

## CONCLUSION

### Les points-clés concernant le rôle des organisations professionnelles agricoles dans les décisions publiques

1. Différence de niveaux d'articulation à l'échelle nationale entre OPA et pouvoirs publics ; influence du régime politique et du mode de fonctionnement de l'État sur la façon dont les ruraux vont s'organiser pour défendre leurs intérêts.
2. Importance de l'autonomie technique et financière.
3. Importance des alliances au sein du monde rural, mais aussi avec d'autres acteurs de la société civile et du secteur privé marchand.
4. Importance de la mobilisation des ressorts des processus de démocratisation : rôle des médias, des parlementaires, etc.
5. Importance de la maîtrise des contraintes logistiques et de communication (communication avec ses membres, etc.), en intégrant les atouts, mais aussi les limites – en termes de débats notamment – des nouvelles technologies de la communication.
6. Importance d'un leadership solide, assurant un rôle central dans la construction du projet stratégique, afin de veiller à la solidité des alliances, à la prise en compte des intérêts diversifiés des ruraux et à l'amélioration des conditions du dialogue politique.

Source : Pesche, 2006.

# Conclusion

---

La première version de ce guide opérationnel a fait l'objet d'une discussion et d'une validation au cours d'une conférence électronique réalisée en 2008. Les échanges issus de celle-ci ont enrichi cette version finale. Nous reprenons en guise de conclusion générale certains apports majeurs de cette rencontre.

La diversité et la richesse des contributions ont mis en évidence à la fois **la grande actualité du thème du partenariat entre agriculture et institutions financières, et l'expérience déjà acquise en la matière**. En Amérique latine, en Afrique, à Madagascar, en Europe de l'Est, des OPA, des IF s'interrogent, expérimentent diverses modalités de partenariat, des ateliers se réunissent sur ce thème (le plus récent porte sur le financement des OPA travaillant avec le commerce équitable en Bolivie), des cadres de concertation sont mis en place, des organisations d'intermédiation sont créées. Cette dynamique d'innovations contribue à augmenter de manière significative les volumes de financement mobilisés au bénéfice de l'agriculture (au Burkina Faso, au Sénégal, en Bolivie, à Madagascar, etc.). Même si elles ne sont pas exemptes de difficultés, nombre de ces **expérimentations aboutissent à des formes opératoires concrètes, et soutiennent un processus d'apprentissage** permettant de progresser vers un financement mieux adapté à l'agriculture. Les échanges se sont accordés à reconnaître l'importance de ce processus d'apprentissage et ont souligné l'intérêt d'un outil comme ce guide pour le soutenir.

Un consensus large s'est dégagé sur la **nécessité d'une analyse fine des besoins et des contraintes de financement des producteurs agricoles**. Cette analyse est une étape indispensable pour adapter au mieux les produits et les procédures de crédit, et plus largement l'offre de services (épargne, transferts de migrants, assurance, etc.), mais aussi pour limiter la prise de risque par les ménages (pouvant conduire au surendettement) et par l'IF.

Une analyse appropriée des besoins requiert le plus souvent une amélioration des compétences des IF en matière d'agriculture et un renforcement des capacités des OPA à formaliser ces besoins, selon une grille recevable par les IF. Au-delà de l'identification proprement dite des besoins, plusieurs interventions ont souligné la nécessité de mettre en place une démarche d'identification, de quantification et surtout de validation de ces besoins, aux différents échelons de l'OPA. Enfin, le caractère évolutif des besoins de financement a été souligné, rendant nécessaire l'actualisation périodique de leur analyse.

Face à ces besoins de financement, quelle réponse l'OPA va-t-elle construire ? Les exemples cités, les témoignages des participants burkinabé, bolivien, malgache, entre autres, confirment que les **trois stratégies analysées** par le guide (internaliser le crédit au sein de l'OPA, externaliser le crédit en créant une IMF fille, construire un partenariat avec les IF existantes) **continuent à être développées**, parfois même parallèlement au sein d'une même institution.

Ce foisonnement institutionnel est renforcé par le fait que chacune de ces trois stratégies recouvre une **grande diversité d'arrangements institutionnels**. Ainsi, derrière le terme « partenariat », trouve-t-on des arrangements aussi différents que l'échange d'informations, la délégation de crédit, la construction en commun d'institutions financières, mais de nature variée. **Cette diversité reste largement à documenter.**

Même si la troisième stratégie, la construction de partenariat avec des IF existantes, tend lentement à s'imposer, **aucune des trois démarches n'est une solution miracle et de nombreuses difficultés persistent** (faiblesse des OPA et des IF, montants de financement disponibles au niveau de la micro-finance souvent très largement insuffisants pour

répondre aux besoins des filières agricoles, risques spécifiques à chaque stratégie insuffisamment connus et maîtrisés, etc.). La réussite du partenariat dépend donc plus largement du contexte global de la finance rurale et agricole dans le pays où il s'inscrit.

Les exemples du RCPB au Burkina Faso, de la Centrale des coopératives de cacao de Bolivie, de Vola Mahasoà à Madagascar montrent que **l'équilibre entre OPA et IF est une condition essentielle pour réussir et stabiliser un partenariat** : les deux partenaires doivent avoir chacun une bonne maîtrise de l'information, de leurs compétences professionnelles respectives et de leur ressources. Là où l'IF apporte un professionnalisme financier et l'OPA une infrastructure organisationnelle solide, de nature à réduire les coûts de transaction et à sécuriser le crédit, une relation gagnant - gagnant pourra s'établir. Renforcer les compétences et les ressources au sein des deux secteurs favorisera un partenariat équilibré.

Ces exemples confirment, s'il en était besoin, que le **partenariat** n'est que très rarement immédiat et spontané, mais bien **le résultat d'un processus de construction** : un processus jalonné d'essais, d'erreurs, qui a besoin de temps, de transparence et de la participation des différents niveaux des OPA et IF, pour se développer et se stabiliser. L'expérience de la Centrale des coopératives de cacao de Bolivie met en évidence l'importance des étapes de la construction d'un partenariat : étude de faisabilité, atelier d'élaboration de politique de crédit, organisation du dispositif, plan d'affaires,

contractualisation à moyen terme, etc. Un accompagnement extérieur cohérent dans la durée peut être un facteur de facilitation du processus de partenariat.

**L'adaptation de l'offre de produits de services des institutions financières est un facteur déterminant de la qualité du partenariat** qui pourra être construit. Les échanges ont mis l'accent sur la nécessité de concevoir des produits adaptés à la diversité des besoins agricoles (y compris l'élevage, la pêche, etc.), à la réalité du fonctionnement des exploitations agricoles (le crédit global à l'exploitation a été évoqué), mais aussi plus largement aux besoins des ménages déployant ces activités agricoles (crédit de soudure, santé, besoins d'épargne, etc.). L'intérêt de disposer, à l'instar du réseau CECAM de Madagascar, d'une gamme de crédits que les ménages peuvent combiner au fil de leur trajectoire de développement, a été souligné.

Si l'offre de services adaptés à l'agriculture tend à s'étendre, les difficultés restent importantes, et peuvent même se renforcer dans certains contextes. La Bolivie en est un exemple : face à la situation de crise qu'a connue la microfinance dans ce pays, le cadre légal a été renforcé dans le sens de la prévention du risque, conduisant les IMF à s'éloigner des secteurs difficiles comme l'agriculture. Cet exemple met en évidence **l'importance du cadre politique et institutionnel dans la dynamique du financement agricole**. La récurrence de ce thème tout au long du forum confirme l'intérêt de l'aborder dans le cadre du manuel et montre le long chemin qui reste à parcourir.

# Annexe 1

## Un exemple de formation-action fondée sur ce guide opérationnel

Ce guide opérationnel est issu d'un processus de formation-action expérimenté depuis plusieurs années avec les organisations paysannes du Niger. En 2008, cette formation-action a été réalisée avec la Fédération des producteurs de souchet de Maradi au Niger. Elle offre un exemple particulièrement abouti de la manière dont la méthode de travail présentée dans ce guide peut être utilisée.

### **« Répondre aux besoins d'accès aux services financiers d'une organisation de producteurs agricoles », un atelier de formation-action à Maradi au Niger**

#### **B. Wampfler, Montpellier SupAgro/CERISE : Forum Espace-Finance, BIM 24 juin 2008**

Du 12 au 25 juin 2008 s'est déroulé à Maradi, au Niger, un atelier de formation portant sur le thème « Répondre aux besoins d'accès aux services financiers d'une organisation de producteurs agricoles ». Réalisé par l'IRC de Montpellier SupAgro, avec la collaboration de l'IRAM, en partenariat avec la Fédération des producteurs de souchet Sa'a, cet atelier s'inscrit dans un double objectif de formation et d'appui au développement :

- Faire acquérir, à travers une mise en situation professionnelle, les outils d'analyse permettant à une organisation de producteurs agricoles de définir une stratégie d'accès aux services financiers pour ses membres et pour elle-même.
- Appuyer concrètement l'organisation qui accueille la formation pour l'élaboration de sa stratégie d'accès aux services financiers.

Cofinancé par l'IRC, la fédération Sa'a et son partenaire, le projet Intrants/FAO, avec une contribution du projet PSEAU, l'atelier a réuni 17 participants : 10 élus et membres du personnel technique de la fédération, 6 étudiants du master professionnel « Acteurs du développement rural » de Montpellier SupAgro et 1 responsable d'une organisation de producteurs laitiers du Niger.

D'une durée de onze jours, l'atelier a été organisé autour de quatre étapes :

- l'analyse des besoins de financement des producteurs et de l'OPA qui accueille la formation (5 jours) ;
- l'analyse de l'offre de services financiers existant dans la zone d'intervention de l'OPA (3 jours) ;
- l'auto-analyse organisationnelle de l'OPA (1 jour) ;
- et sur la base des étapes précédentes, l'élaboration d'une stratégie d'accès aux services financiers de l'OPA (2 jours).

Créée en 2002, la Fédération des producteurs de souchet est une organisation faîtière regroupant, dans la région de Maradi, 10 unions comptant 75 OP de base avec 3500 producteurs membres dont 864 femmes. Après l'arachide et le niébé, le souchet est l'une des principales cultures commerciales développées dans la région de Maradi. Consommé comme friandise et utilisé par l'industrie agro-alimentaire pour la fabrication de pâtisserie, le souchet a des débouchés importants au Nigéria et un marché plus récent est en cours de développement en Espagne. Bien rémunérée, cette production contribue significativement au revenu des producteurs agricoles de la zone de Maradi, participe à l'amélioration de la balance commerciale régionale et au développement des entreprises privées. Exigeante en engrais, cette culture génère des coûts de production importants et son développement reste entravé par le manque d'accès au financement, tant au niveau des producteurs agricoles qu'au niveau de leurs organisations. L'atelier a été engagé sur la base de ce diagnostic réalisé par la fédération Sa'a.

Une première étape de l'atelier s'est attachée à identifier les besoins de financement des différentes catégories de producteurs membres de Sa'a. Cette étape doit permettre l'acquisition d'outils d'analyse des systèmes d'activité, des calendriers de trésorerie et des stratégies de financement des ménages. Cette analyse doit permettre ultérieurement de concevoir des produits financiers adaptés aux besoins et aux contraintes des exploitations familiales.

Sur la base d'une typologie établie à dire d'expert avec la fédération Sa'a, des enquêtes ont été

conduites auprès d'un échantillon de 35 producteurs dans trois unions de la fédération. L'échantillon d'enquête a été constitué en croisant des critères :

- **de taille d'activité** : petits producteurs (moins de 2 ha de souchet), producteurs moyens (de 2 à 6 ha) et gros producteurs (plus de 6 ha jusqu'à 35 ha) ;
- **de genre** (les femmes étant essentiellement cantonnées dans la catégorie « petites productrices ») ;
- **de système d'activités**. Le souchet est combiné aux cultures vivrières (mil, sorgho, niébé) dans tous les systèmes de production ; ceux-ci peuvent intégrer l'arachide comme autre culture commerciale ; les systèmes d'activités peuvent se diversifier par l'intégration d'activités génératrices de revenu (embouche, commerce, artisanat, migration), permanentes ou saisonnières.

La campagne de production du souchet débute en avril-mai par la préparation du sol. Les semis ont ensuite lieu soit à sec en avril, soit dès les premières pluies en juin ; l'engrais est appliqué en une fois, avec une préconisation de 7 à 10 sacs/ha (50 kg/sac). La culture requiert ensuite un à deux sarclages pouvant mobiliser de la main-d'œuvre salariée. La récolte demande une main-d'œuvre importante et génère des dépenses significatives, à un moment de l'année où la trésorerie des exploitations agricoles est très tendue. Lors d'une bonne année, avec un bon niveau de fertilisation, la production peut être de l'ordre de 60 sacs/ha. Le souchet peut être stocké sans risque pendant une période relativement longue (un à trois ans). Les variations de prix sont importantes au cours de l'année : au moment des toutes premières récoltes, les prix sont de l'ordre de 10 000 FCFA/sac ; au pic de récolte en janvier-février, quand le marché est inondé de souchet, les prix tombent à 8 000 FCFA/sac, puis remontent progressivement jusqu'à atteindre 13 000 à 20 000 FCFA/sac en avril-mai-juin. Les besoins de financement liés à la production de souchet sont concentrés sur quatre périodes :

- **financement des semences**. En situation favorable, les semences sont prélevées dans le stock du producteur ; si celui-ci a été vendu précocement, les dépenses pour les semences peuvent être importantes puisqu'il faut les racheter à un moment où le cours du souchet est très haut (2 sacs/ha) ;

- **financement des engrais**. Le prix de l'engrais connaît de fortes variations saisonnières. En 2008, il était de 12 000 FCFA/sac en février et de 21 000 FCFA/sac en juin au moment de la forte demande ;
- **frais de récolte**. De l'ordre de 200 000 à 220 000 FCFA/ha pour une production de l'ordre de 60 sacs/ha.
- **financement du stockage**. Les variations de prix annuelles favorisent les stratégies de stockage. Les enquêtes mettent en évidence une stratégie partagée par toutes les catégories de producteurs de souchet : une partie du souchet est vendue immédiatement à la récolte pour faire face aux dépenses urgentes (frais de récolte, besoins familiaux, dette, etc.) ; l'autre partie est stockée le plus longtemps possible, avec une vente optimale en avril-mai, au moment où les prix sont les plus élevés, mais aussi des ventes intermédiaires en fonction des besoins de liquidité des ménages. En mai et juin, c'est la vente du souchet qui permet de financer les engrais de la campagne de production suivante. Des crédits warrantés ont été développés pour appuyer cette stratégie de stockage. Ces crédits sont appréciés car ils permettent une amélioration significative de la valorisation de la production, mais ils peuvent comporter des risques, le cours du souchet pouvant être ponctuellement affecté par des libérations massives de stocks warrantés sur un marché donné.

Les autres besoins de financement des exploitations familiales sont liés aux cultures vivrières, aux activités génératrices de revenus et aux besoins familiaux (achats alimentaires complétant les stocks de céréales, scolarisation, santé, fêtes, etc.). Le souchet et l'arachide sont les sources financières les plus importantes de ces systèmes d'activités. Les besoins de financement de l'équipement agricole sont curieusement peu évoqués par les producteurs pendant les enquêtes. Le fait que le niveau d'équipement agricole des exploitations familiales soit relativement élevé dans la région de Maradi, du fait des très nombreux projets de développement ayant œuvré dans ce domaine, peut être un élément explicatif.

Cette étape de l'analyse a également permis d'appréhender le fonctionnement des organisations de base et des unions de Sa'a, qui sera à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie globale d'accès aux services financiers de la fédération Sa'a.

Une seconde étape de la formation a porté sur l'analyse de l'offre de financement existante. Après un apport de connaissances sur la finance rurale (les principes du marché financier rural, les grandes familles d'institutions financières, leur mode de fonctionnement), le groupe a construit une grille d'analyse des institutions financières (caractérisation de l'IF, de son portefeuille de crédit et d'épargne, caractérisation de ses services financiers, performances et viabilité de l'IF, expérience en matière d'agriculture et de partenariat avec des organisations agricoles). Munis de cette grille, les participants à l'atelier ont rencontré et interviewé les responsables de cinq institutions financières de la place, préalablement identifiées comme partenaires possibles pour Sa'a. Parmi ces cinq institutions figurent deux institutions de microfinance et trois banques commerciales. À l'issue des entretiens, une synthèse comparative des cinq institutions financières a permis d'appréhender les spécificités de chacune d'entre elles, de discuter leur intérêt respectif pour le secteur agricole, d'analyser l'adéquation des services proposés par rapport aux différents besoins de Sa'a.

Comme on pouvait s'y attendre, cette analyse a révélé des **positions assez contrastées entre microfinance et banques commerciales**.

Les deux institutions de microfinance ont une zone d'intervention compatible avec celle de la fédération Sa'a ; elles ont une expérience de travail avec des organisations de base, proches des OP de base de Sa'a et elles proposent des services financiers susceptibles de répondre à certains des besoins de la fédération : financement d'activités d'embouche, d'activités génératrices de revenus, financement du warrantage. Leurs limites essentielles face à la demande de services financiers de Sa'a portent sur :

- ❖ des fonds de crédit disponibles relativement faibles par rapport à l'ampleur des besoins de la fédération ;

- ❖ une capacité limitée de suivi des crédits au niveau des emprunteurs finaux (le suivi se cantonnant au niveau des OP emprunteuses) ;
- ❖ des systèmes d'information et de contrôle encore trop peu performants pour assurer une sécurisation satisfaisante du crédit.

La limite de capacité de suivi des crédits pourrait être partiellement compensée par une intermédiation de Sa'a.

La position des banques commerciales face à la demande de la fédération s'est avérée différente. L'une d'entre elles, la plus ancienne et la mieux assise dans la zone, a clairement décliné l'offre de partenariat, en arguant du fait que l'agriculture est un secteur trop risqué, trop aléatoire en zone sahélienne, malgré l'intérêt reconnu de la production de souchet. La banque a trop d'opportunités commerciales sécurisées pour se risquer à s'intéresser sérieusement au secteur agricole.

Les deux autres banques, d'implantation récente dans la zone, engagées dans un processus de concurrence, se déclarent ouvertes à un partenariat avec Sa'a, moyennant la constitution d'un dossier de financement convaincant. Cette offre de partenariat est néanmoins tempérée par plusieurs incertitudes :

- ❖ les deux banques ont une expérience limitée de travail avec le secteur agricole et les organisations agricoles ;
- ❖ leurs procédures de crédit, notamment en matière d'apports initiaux et de garantie, sont exigeantes et seront difficiles à satisfaire avec les ressources actuelles de Sa'a ;
- ❖ le coût de ces procédures est élevé (certification par des cabinets privés, etc.) ;
- ❖ la capacité de ces institutions financières à suivre le crédit au niveau du terrain est limitée.

Des partenariats potentiels se dégagent donc de cette étape du travail de l'atelier. Tous sont cependant conditionnés par la capacité de Sa'a à démontrer sa fiabilité en tant qu'organisation et à présenter un dossier de demande de financement bien argumenté.

Une troisième étape de la formation a porté sur l'analyse organisationnelle de Sa'a. Une telle analyse est doublement utile à l'élaboration d'une stratégie d'accès aux services financiers :

- Elle permet de repérer les forces de l'organisation, atouts pour un partenariat avec une institution financière, qu'il faudra mettre en évidence dans le dossier de demande de financement.
- Elle identifie également les faiblesses de l'organisation, qui induisent des risques pour la démarche de financement, peuvent compromettre son déroulement et doivent donc faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'organisation.

Cette étape a été réalisée sous forme d'une auto-analyse de l'organisation, s'appuyant sur une analyse organisationnelle réalisée par Sa'a en 2005 avec l'appui de la SNV. L'analyse s'est attachée à mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'organisation, au regard de la définition de sa mission, ses objectifs, sa stratégie de développement, ses activités, sa gestion, ses ressources et sa gouvernance.

Les activités développées en matière de sensibilisation et de formation (champ écoles, formation des unions et des OP, etc.), en matière d'intermédiation pour le crédit stockage ou warrantage au Niger (construction de magasins, organisation et suivi du stockage et du remboursement du crédit), d'approvisionnement en intrants (commande groupée d'engrais et création de boutiques d'intrants) et de banques céréalières, démontrent la vitalité de la fédération Sa'a et attestent d'une aptitude de gestion d'action de développement. Le recrutement récent d'une comptable au sein du secrétariat exécutif a renforcé la capacité de gestion de l'OPA. Cependant, la fédération reste fragile. Même si des ressources propres ont été générées par des dotations de bailleurs et des résultats d'activités, elles restent insuffisantes pour développer des activités économiques d'envergure. Le personnel technique, quoique très engagé et motivé, est insuffisant face à l'ampleur des tâches. La construction et l'appropriation, à tous les niveaux de l'organisation, d'une démarche collective, dépassant les intérêts particuliers et ouverte sur une vocation économique plutôt que sur une logique de mobilisation de l'aide au développement, reste un enjeu capital pour la gouvernance de l'organisation.

La quatrième et dernière étape de l'atelier a été consacrée à l'élaboration d'une stratégie d'accès

aux services financiers pour la fédération Sa'a. Dans un premier temps, six hypothèses de crédit correspondant aux principaux besoins de financement des producteurs et de Sa'a ont été analysées par les participants :

- crédit court terme pour les activités génératrices de revenus ;
- crédit warrantage pris par les unions de Sa'a pour améliorer la valorisation de la production des membres ;
- crédit de commercialisation pris par la fédération, permettant de constituer un stock de souchet et de développer une activité de commercialisation du souchet ;
- crédit court terme pour le financement de la récolte du souchet, mis en place au niveau des organisations de base de la fédération ;
- crédit pris par Sa'a pour la constitution précoce d'un stock d'engrais qui sera revendu cash aux producteurs au début de la campagne.

Pour chacune de ces hypothèses, la configuration du crédit a été discutée (montant, durée, échéancier, formes de garantie, etc.) ; les partenaires financiers potentiels ont été analysés ; des simulations réalisées avec un modèle élaboré pour l'occasion ont permis de comparer les coûts et modalités de crédit en fonction des propositions de chaque institution financière. Sur cette base, un ou deux partenariats privilégiés pour le développement de crédit ont été retenus ; les rôles respectifs de Sa'a, de ses unions et OP, ainsi que celui de l'institution financière, ont été définis pour chaque hypothèse ; les avantages, les inconvénients et les risques pour la fédération ont été analysés.

À l'issue de cette étape, Sa'a dispose d'une analyse lui permettant de choisir les options de services financiers les plus pertinentes, d'engager les négociations avec les partenaires financiers ciblés et d'élaborer un dossier de crédit argumenté. L'élaboration de cette stratégie d'accès aux services financiers s'inscrit dans la volonté de la fédération de développer sa vocation économique, afin d'accroître son autonomie, sa durabilité institutionnelle et financière au service de ses membres.

Pour plus d'information sur cette démarche :  
Fédération des producteurs de souchet Sa'a de Maradi :  
fupsouchet@yahoo.fr  
betty.wampfler@supagro.inra.fr  
j.vilayphonh@iram-fr.org

## Annexe 2

### Potentialités et limites de la caution solidaire

**Sources :** Séminaire de Dakar et travaux de l'ATP CIRAD-CERISE

- Études de cas de l'ATP CIRAD-CERISE
- Communication de la CNCA du Sénégal
- Conde K., Bouju S., Gentil D., 2001. *Le Crédit Rural de Guinée vu par ses acteurs. L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel*. Collection Études et Travaux, Éditions du GRET, CRG, IRAM, Paris, 95 p.
- Fournier Y., Konaté M., Lapenu C., 2002 (mai). Étude sur le crédit aux producteurs en zone cotonnière. Mission de restructuration du secteur coton, République du Mali, IRAM, BIREC, CERISE, Paris, 153 p.
- Étude sur le financement de l'agriculture dans la zone UEMOA (UEMOA)

**Rédacteurs de la fiche :** Cécile Lapenu, CERISE ; Yves Fournier, IRAM ; Pascal Ichanju, IRAM

#### I. Objectifs et modalités de la caution solidaire

La caution solidaire, inspirée des organisations informelles au sein des familles, des villages et de groupes sociaux divers, est née de l'idée de trouver des formes de garanties alternatives pour les individus et les ménages pauvres qui n'avaient pas de garanties physiques suffisantes à fournir aux prêteurs pour recevoir un crédit.

Le principe de la caution solidaire veut qu'au sein d'un groupe d'emprunteurs qui se sont choisis librement, tous sont responsables du bon remboursement de l'ensemble du groupe. La caution solidaire s'appuie sur les liens sociaux entre les individus (parenté, voisinage, classe d'âge, relations d'alliance, d'association, d'amitié) et repose sur les pratiques ancestrales des valeurs de solidarité (groupes d'entraide, caisses villageoises informelles, tontines, etc.), d'honneur et de respect des engagements. La sanction en cas de mauvais remboursement est le refus d'un nouveau prêt pour tous les membres du groupe, qu'ils aient ou non remboursé à titre individuel.

Le principe de la caution solidaire peut se décliner sous différentes formes, dont les deux principales sont la caution solidaire de type Grameen Bank et la caution solidaire dans les organisations paysannes (OP) au sein des filières intégrées.

#### ► Caution solidaire de type Grameen Bank

Le modèle de la Grameen Bank se définit par rapport à un public cible pauvre et sans garanties matérielles (en particulier les femmes démunies et les paysans sans terre).

L'absence de garantie est alors compensée par la caution solidaire : les membres de petits groupes de cinq personnes s'engagent solidairement, sur la base de la confiance et de la connaissance mutuelle, à rembourser le crédit de l'ensemble du groupe. Il s'agit là d'une relation bipartite entre la banque et le groupe. La banque offre le crédit qui est remboursé par l'ensemble du groupe. En cas de défaillance de l'un des membres, les autres doivent le rappeler à ses obligations et, le cas échéant, se substituer à lui pour assurer l'intégralité du remboursement. Si le groupe ne rembourse pas tout le prêt, c'est l'ensemble du groupe qui est privé de prêts futurs.

#### ► Caution solidaire des filières intégrées

L'approche par filière intégrée, appliquée en particulier sur les cultures de rente (coton, cacao, arachide, etc.) en Afrique de l'Ouest et du Centre francophone, consiste en un ensemble d'interventions intégrées à presque tous les stades de la chaîne de production, transformation et commercialisation. Elle comprend entre autres un système de crédit afin de faciliter l'utilisation des intrants chimiques et de la traction animale. Ces systèmes dépendent encore souvent de l'intervention de l'État qui a, en particulier, un monopole d'achat de la production (Ton, 2001).

La distribution du crédit dans l'approche filière repose sur la caution solidaire entre les producteurs d'un même village regroupés au sein d'associations ou de groupements villageois. Le principe en est le suivant : une relation tripartite est établie entre la banque, le groupement villageois (ou l'association villageoise, la coopérative, etc.) et l'organisme collecteur de la production. Lors de l'octroi du prêt, les

villageois acceptent le principe d'une domiciliation future de leurs recettes par l'organisme collecteur auprès de la banque prêteuse. La banque récupère l'ensemble des remboursements sur les recettes globales de la production villageoise et reverse la différence au groupement. Les remboursements sont donc effectués collectivement, à la source, indépendamment du niveau de production et donc de recette de chaque individu.

## 2. Fonctionnement, risques et controverses de la caution solidaire

Les différents aspects positifs et négatifs de la caution solidaire souvent évoqués par les institutions ou les clients sont repris ici.

### ► Des avantages certains mais pas toujours égaux pour tous les acteurs

Les avantages sont nombreux et profitent parfois davantage aux structures d'appui (office en charge de la filière) ou de financement (banque, IMF) qu'aux paysans :

- accès facilité au crédit pour les ménages sans garanties matérielles ;
- réduction des coûts de gestion pour les banques et les IMF car économies d'échelle ;
- sélection et suivi des emprunteurs par un système de proximité et de connaissance qui réduit les asymétries d'information habituelles entre la banque et l'emprunteur.

### ► Des risques importants

Les risques et dérives de la caution solidaire sont souvent relevés.

**Caution solidaire instrumentalisée.** Avec l'objectif de pérennité financière et de maximisation du profit, de nombreuses IMF et banques commerciales cherchent à augmenter la productivité des agents ; les salariés n'ont alors plus le temps d'expliquer et de vérifier les fondements de la caution solidaire et voient simplement un moyen de réaliser des économies d'échelle, en interagissant simplement avec les présidents de groupe, plutôt qu'avec chaque individu dans le groupe. L'observation montre que les IMF de crédit solidaire qui atteignent une

grande taille ont tendance à faire une «réplication mécanique» de la caution solidaire. Il n'y a souvent plus d'innovation pour la soutenir ou tout simplement pas assez de personnel disponible pour l'information, la formation ou la vérification des «fondamentaux» d'une saine caution solidaire.

Parfois, les salariés des institutions de financement présentent le groupe solidaire comme une condition d'accès au crédit et non comme la garantie du prêt sollicité, ce qui amène les membres à constituer des groupes non fonctionnels et à des comportements opportunistes (groupes de solidarité fictifs, prête-noms, absence de concertation entre les membres, absence de solidarité ou de pression sur les membres défaillants).

La compréhension de l'engagement que représente la caution solidaire n'est parfois pas acquise par les emprunteurs ou, *a contrario*, elle peut être comprise mais le groupe de l'applique pas en cas d'impayés.

### Les deux mamelles des filières intégrées : caution solidaire et revenus monétaires accumulés collectivement dans les OP.

La croyance des banques de développement, impliquées dans les filières coton par exemple, selon laquelle la caution solidaire, alliée à la permanence des revenus monétaires accumulés collectivement dans les OP, devait suffire à garantir tous les prêts a fait long feu en raison de pratiques de plafonds d'endettement irréalistes. On a vu des plafonds d'endettement dépassant largement 60% des revenus du coton des producteurs. Dans ces conditions, les variations des niveaux annuels de production et des prix aux producteurs ont parfois «boosté» l'endettement qui est devenu incontrôlable. Et lorsqu'une banque commerciale (exemple de la BIM au Mali) se met à faire des prêts à la consommation «à tour de bras» l'endettement atteint des sommets avec la garantie, perçue comme illimitée, de la caution solidaire !...

**Caution solidaire ou pression sociale?** On observe souvent que dès qu'un membre d'un groupe connaît un retard de remboursement, les autres membres s'adressent à sa famille. Les membres s'appuient en fait sur les responsabilités

individuelles : chacun à l'intérieur de son groupe défend son nom et son honneur, mais rarement celui du groupe. Ceci se retrouve en particulier lorsque les normes énoncées par l'IMF dans la constitution des groupes solidaires n'ont pas tenu compte des connaissances et des valeurs communautaires. Ainsi, certaines IMF ont fait le choix d'interdire des groupes fondés sur le ménage ou la famille, alors que souvent la première garantie de l'individu reste sa famille.

**La boîte noire de la caution solidaire : endettement individuel et comportements opportunistes.** Au Burkina Faso, *Le Producteur* (n° 001, août 2000), bulletin d'information trimestriel de l'Union nationale des producteurs de coton, analysait le défaut de maîtrise du crédit par les GPC<sup>9</sup> en ces termes : « *L'une des causes de la crise actuelle de la filière coton réside dans le dysfonctionnement de la caution solidaire. La caution solidaire, au lieu d'être une solidarité dans le paiement, un mécanisme de contrôle du groupe sur l'individu ou tout simplement une pression sociale, est devenue carrément une solidarité perverse, c'est-à-dire une solidarité dans le non-remboursement.* »

Au-delà des comportements opportunistes rapportés ci-dessus, la caution solidaire a offert aux institutions financières la possibilité de traiter globalement un groupe, sans se soucier des situations individuelles d'endettement. Ainsi, lorsque des problèmes de remboursement apparaissent au niveau d'un groupe, la situation individuelle des clients peut être déjà préoccupante depuis un certain temps, sans que l'institution n'en ait eu conscience. Rattraper la situation à ce stade peut alors être particulièrement difficile.

Les filières coton (Burkina Faso et Mali) ont montré ces dernières années que l'on a eu bien tort de ne s'inquiéter que de l'endettement externe des OP, comme l'ont fait les banques de développement (BND<sup>10</sup> et BACB<sup>11</sup>). L'endettement interne non résolu des membres des OP a généré une crise

dite « de la caution solidaire » qui a nourri l'endettement externe, dont le révélateur a été l'éclatement des anciens groupements villageois (surtout du Burkina Faso) et dans une moindre mesure de certaines associations villageoises (Mali). On voit bien tout l'intérêt qu'il y a à surveiller l'endettement interne des OP pour éviter de nouvelles crises du même genre.

**Limites de la caution solidaire en termes de montants de prêts et de « résistance » aux mauvais remboursements.** La caution solidaire traite de manière égale chacun des membres du groupe (même montant, d'où mêmes responsabilités dans les remboursements). Pourtant, lorsque les membres ont reçu plusieurs prêts, leurs opportunités et volonté d'investir peuvent être différenciées, et certains peuvent rechercher des prêts dont les montants plus élevés ne sont plus compatibles avec une responsabilité commune dans le remboursement. Le principe de la caution solidaire peut donc limiter l'accès à des prêts de montants élevés, ce qui peut être préjudiciable aux clients (pas de réponse à leurs besoins) et à l'institution (pas d'économies d'échelle, mauvaise fidélisation des bons clients).

Par ailleurs, l'observation montre que lorsque les difficultés de remboursement ne concernent qu'un seul membre avec un montant réduit d'impayés, sans ou avec un peu de pression de la part du groupe, le crédit en impayé se rembourse. En revanche, si le nombre de membres et les montants sont plus importants, les impayés risquent fort de se transformer en perte pour le prêteur, sans que la caution solidaire ne constitue un rempart efficace.

**Caution solidaire et concurrence.** En l'absence de garanties matérielles, l'incitation à rembourser pour les membres du groupe solidaire repose sur la promesse d'accès à un prêt futur (généralement d'un montant plus élevé que le précédent). Or ce système ne peut fonctionner que s'il n'y a pas de système financier concurrent sur la zone qui puisse aussi offrir un service identique (risque de concurrence) ou différencié (risque de contradictions dû aux règles différentes) aux mêmes clients.

9. GPC : groupements de producteurs de coton.

10. BND : Banque nationale de développement agricole (Mali).

11. BACB (ex-CNCA) : Banque agricole de crédit du Burkina (Burkina Faso).

Dans le cas des filières intégrées, le système repose sur le monopole d'achat de l'organisme collecteur. Avec la privatisation de nombreuses filières en Afrique de l'Ouest, et la multiplication possible des organismes collecteurs, le risque pour l'institution financière est de ne pas pouvoir identifier qui a acheté la production de l'emprunteur et de perdre la garantie de la domiciliation des recettes.

### 3. La caution solidaire : un outil controversé mais qui reste nécessaire, accompagné de mesures complémentaires

#### ► Faut-il supprimer la caution solidaire ?

Malgré les critiques et les difficultés soulignées ci-dessus, l'analyse approfondie des alternatives possibles montrent souvent que la caution solidaire reste un outil nécessaire au regard des objectifs et des publics-cibles des IMF qui l'utilisent, mais elle demande une gestion rigoureuse, et souvent des mesures complémentaires de gestion et de garanties.

#### Guinée : Étude socio-anthropologique

Le Crédit rural de Guinée (CRG) a été mis en place selon une approche de crédit inspirée de la Grameen Bank pour répondre, d'une part, aux besoins des populations et, d'autre part, à la question de la garantie et de la viabilité. Le CRG se fonde ainsi dès l'origine sur les principes du crédit solidaire qu'il va cependant fondamentalement adapter aux conditions de la Guinée, radicalement différentes de celles du Bangladesh. Le modèle aménagé qui va en résulter continuera néanmoins à faire du groupe solidaire (cinq à dix personnes) la règle principale et la première forme de garantie. Cependant, après plusieurs années et avec la survenue de problèmes de remboursement, le CRG est devenu sensible aux effets pervers de la caution solidaire. L'hypothèse est qu'il faut sans doute l'abandonner, après deux à trois ans de fonctionnement des groupes, après que ceux-ci ont permis une meilleure sélection des emprunteurs au départ.

Pourtant, une analyse socio-anthropologique de la situation a montré la complexité de la question et fait une typologie des groupes dont certains ont réussi, ou se sont reconstitués autour d'un noyau stable. Le principe de la caution solidaire n'est pas remis en cause par les enquêtés alors que ses modalités d'application le sont. Ainsi, les membres voudraient, en particulier, pouvoir constituer des groupes sur des bases familiales ; pouvoir constituer des groupes plus petits (3 personnes) ou au contraire des groupes élargis sous forme de contrats villageois, conformes aux logiques communautaires de solidarités ; compléter la caution solidaire avec d'autres formes de garanties qui pourraient être complémentaires et différenciées selon l'ancienneté de l'associé, le type et le montant du crédit, etc.

Source : Condé *et al.*, 2001.

#### Mali : réflexion commune de l'atelier de Sikasso

Les associations villageoises (AV) des zones cotonnières du Mali ont connu ces dernières années des situations de surendettement préoccupantes (jusqu'à 60% de leurs revenus cotonniers en moyenne). L'une des raisons évoquées pour expliquer cette situation porte sur l'application du principe de la caution solidaire. Celle-ci a permis en effet l'octroi de crédits à la consommation qui pesaient trop lourds sur les recettes cotonnières pour être remboursés. Et, par ailleurs, la demande de crédit par la banque est restée centrée sur la capacité globale de remboursement de l'AV, qui garantit et cautionne le prêt, mais ne prend pas en compte, de façon rigoureuse, la situation individuelle des emprunteurs (examen du revenu coton et de la situation des engagements financiers des demandeurs individuels - PGR, 2001).

Ce diagnostic et les critiques des producteurs sur la lourdeur de la caution solidaire tendaient à discréditer le principe même de cet outil. Pourtant, les recommandations issues de l'atelier de réflexion réunissant l'ensemble des acteurs (Sikasso, février 2001) ont conclu que le principe de la caution solidaire pour le remboursement des crédits individuels et collectifs des AV devait être maintenu. Certains crédits sont cependant exclus du champ de la caution (intrans pour les cultures de rente qui n'entrent pas dans le système de production cotonnier, crédits collectifs orientés vers l'investissement communautaire, crédit à la consommation).

Le plus souvent, la caution solidaire ne peut être supprimée car elle n'a pas d'alternative crédible par rapport aux contraintes des populations ciblées. Par ailleurs, son principe n'est généralement pas mis en cause par les emprunteurs. Ce qui est important, c'est son contexte d'insertion au sein des groupes (qualité de la gestion interne), et la mise en œuvre de moyens pour la renforcer ou la sanctionner.

Dans le cas des filières intégrées, des outils et méthodes pour assurer cette rigueur existent, parfois à travers l'action de centres de gestion : transparence des comptes, clarification des responsabilités collectives, confiance rétablie entre les membres, regard extérieur en cas de conflits, etc.

#### ► Réinsérer la caution solidaire dans un ensemble de mesures de rigueur de la gestion

Les réflexions collectives menées au Mali (atelier de Sikasso, 2001) ont aussi souligné un certain nombre de règles à respecter dans l'application du principe de solidarité :

**En amont de la caution solidaire : une qualité de gestion des groupes et des OP.** La caution solidaire pour être un instrument efficace de garantie des prêts doit s'insérer dans un environnement de gestion de qualité (groupes, OP). L'expérience de l'appui des centres de gestion ruraux (Mali) démontre bien que, en intervenant sur les différentes fonctions des AV, on crée les conditions d'exercice d'une caution solidaire efficace : recensement rigoureux des besoins de crédit (on les réduit en supprimant la demande opportuniste), gestion rigoureuse des stocks d'intrants en magasin (réduisant les pertes et détournements), analyse de l'endettement (pour identifier des solutions), tenue rigoureuse de la comptabilité et restitutions en AG des états financiers (qui apporte le retour de la confiance des membres dans l'AV), etc.

**Surveiller l'endettement interne des OP dans les filières.** On ne le répétera jamais assez : la surveillance de l'endettement interne des OP est un élément-clé pour prévenir les crises de confiance, malheureusement traduites comme « crises de la caution solidaire ». Les centres de gestion ruraux

au Mali analysent cet endettement interne et peuvent de ce fait limiter les risques.

Au-delà, il ne suffit pas de tenir à jour une liste des AV exclues de l'accès au crédit, comme le fait la BNDA au Mali, si dans le même temps on ne met pas en place une stratégie opérationnelle de désendettement. Il faut éviter qu'une bulle d'AV exclues du crédit puisse se former rapidement, et traiter le problème de l'endettement dès le repérage des cas. Ce qui suppose un dialogue institutionnel entre les acteurs pour trouver les solutions (intervention des centres de gestion ruraux dans les plans de désendettement, ou d'autres opérateurs).

#### Rechercher une caution solidaire « par affinité » ?

Le passage d'une forme d'association villageoise où tous les villageois sont membres de fait de l'AV (les mauvais payeurs sont donc pris en charge par les autres avec l'aide de la caution solidaire), à une forme où l'adhésion est volontaire, permet de constituer de nouvelles organisations paysannes dans lesquelles les mauvais payeurs peuvent être exclus dès le départ, ou par la suite en cas de mauvais remboursements ou de fraude.

La notion de regroupement « par affinité » par le libre choix entre associés permet cette souplesse qui donne un moyen de pression aux membres du groupe vis-à-vis des mauvais payeurs. En effet, le principe de la caution solidaire ne peut fonctionner sans une réelle adhésion de la part des producteurs. Il faut donc éviter que le système soit appliqué sans leur consentement.

**Limites de la prise en charge par la caution solidaire.** Dans le cas du Mali, à l'issue d'une réflexion commune des acteurs (atelier de Sikasso), le champ d'application de la caution solidaire a été limité aux crédits productifs individuels ou collectifs, orientés vers le système de production cotonnier. Les crédits consommation et investissements sociaux ont été exclus de la caution solidaire. Le ratio d'endettement supporté par le coton a été fixé à un maximum de 60% du revenu monétaire cotonnier. Ce ratio doit cependant être utilisé de manière nuancée et non pas comme une règle stricte, il peut renforcer l'exercice de la caution solidaire avec une discrimination incitative.

Il serait possible de concevoir que les AV en situation d'endettement interne et de mauvaise gestion aient un plafond maximal d'endettement plus faible. Les AV bien gérées et accompagnées depuis quelques années par des centres de gestion pourraient quant à elles bénéficier d'un plafond plus élevé si elles le demandent. La suppression ou l'allègement de la fiscalité applicable aux crédits (TAF au Mali) pour les AV, en relation contractuelle avec les centres de gestion, pourrait être une incitation pour les AV non adhérentes à adhérer à ces centres de gestion ruraux.

Dans la pratique, la caution solidaire demeure un outil utile qui nécessite le plus souvent des formes de garanties complémentaires pour mieux sécuriser les prêts et offrir une plus grande souplesse dans les services pour les clients. Ainsi, la caution solidaire ne peut être raisonnée isolément d'autres mesures qui contribuent à son application. Ces compléments peuvent être les suivants :

**Garanties physiques.** Dans beaucoup de régions, la notion de gage est connue et pratiquée par les communautés en fonction de l'importance du prêt sollicité, des acteurs et des relations qui les unissent. Des biens personnels ou familiaux, tels que les terres, les plantations d'arbres fruitiers, les biens précieux ou les maisons, peuvent être proposés comme garantie lorsque, traditionnellement, le système de mise en gage est pratiqué par les populations<sup>12</sup>.

Une forme de garantie matérielle existe déjà sur le crédit équipement : ainsi, la BNDA au Mali établit une clause de reprise du matériel comme garantie en cas de mauvais remboursement, en demeurant contractuellement propriétaire du bien jusqu'au remboursement complet du prêt.

**Nantissement d'une épargne de sécurité (sur la durée du crédit).** On peut envisager une mobilisation d'épargne de sécurité qui peut être placée (et rémunérée) sur le compte du groupe auprès de l'IMF ou de la banque partenaire.

12 Exemples : Guinée Conakry, voir Condé *et al.*, 2001 ; Indonésie, voir Dury S., Vilcosqui L., Mary F., 1996. Durian trees in Javanese home-gardens: their importance in informal financial systems, *Agroforestry Systems*, 33 (3), 215-230.

### **Élargissement des « décideurs » dans l'octroi du prêt.**

Au Burkina Faso, la structuration de la profession agricole depuis le groupement de producteur jusqu'à l'union nationale a permis de remettre en fonctionnement depuis 2000 des comités de crédit qui prennent leurs décisions au niveau du département. Jusque-là, la CNCA seule, qui ne connaît pas ses clients individuellement, ne pouvait tirer aucun parti de cette institution. Mais la présence aujourd'hui des conseillers de gestion, des représentants des producteurs et des documents établis par les conseillers permet au comité de prendre une décision éclairée. Le comité comprend l'union départementale, l'union nationale, la BACB, la société cotonnière (SOFITEX). Les crédits sont accordés sur la base des superficies réellement cultivées, de l'historique du groupement et du respect du taux d'endettement maximum : pour les intrants, 40 % des recettes escomptées au prix plancher, pour l'endettement total, 60 %. Il faut veiller cependant à ce que les décisions d'octroi au niveau des comités de crédit ne déresponsabilisent pas les groupements de producteurs à la base.

### **Code de bonne conduite qui responsabilise l'ensemble des acteurs de la chaîne de crédit.**

Édicter une procédure et des règles d'analyse et de traitement des demandes de crédits qui précisent les rôles et responsabilités des différents acteurs de la chaîne de crédit est une évidence qu'il faut cependant rappeler. Cette procédure doit permettre la bonne remontée et la fiabilité de l'information qui sera traitée pour décider de l'accord ou du refus du crédit. La réglementation doit être connue de tous les acteurs et pour cela largement diffusée. Elle doit veiller à ce que les responsabilités de chacun soient clairement définies et partagées entre emprunteur, prêteur et autres acteurs concernés (syndicats, encadrement agricole, centres de gestion, etc.). Une instance de suivi comptant l'ensemble des acteurs concernés évaluera périodiquement la bonne application des mesures adoptées et adaptera au fur et à mesure la réglementation afin de pallier d'éventuels dysfonctionnements.

Une tentative de ce type est amorcée au Mali depuis l'atelier de Sikasso, mais n'a pas encore abouti à la mise en place d'une instance de suivi et de régulation opérationnelle. Au Burkina Faso,

des comités de crédit réunis aux différents niveaux administratifs sont à pied d'œuvre pour croiser les informations des différents services, examiner les demandes de crédit, et avaliser la réglementation sur l'instruction et l'octroi des crédits aux groupements de producteurs de coton.

**Élargissement de la base de remboursement à l'ensemble du système productif des exploitations familiales.** Dans les systèmes de filières intégrées, la caution solidaire, telle qu'elle est appliquée au Mali par exemple sur le coton, va de pair avec la domiciliation des recettes coton auprès de la BNDA qui consent les crédits aux AV, et repose donc exclusivement sur la production cotonnière. Pourtant, les observations des centres de gestion sur certaines associations villageoises montrent que les producteurs diversifient leurs sources de revenus (pois sucrés, pomme de terre, élevage, commerce, etc.) et pourraient avoir bien d'autres sources de remboursement de leurs crédits au sein de l'exploitation familiale.

La connaissance de ces sources potentielles de revenus (organisation des filières, rentabilité des activités, risques agroclimatiques, sécurité des débouchés, etc.) est un premier niveau d'analyse nécessaire. Ces informations pourraient être collectées et diffusées par les chambres d'agriculture et les centres de gestion.

Dans un deuxième temps, pour pouvoir mobiliser ces revenus hors coton comme source de remboursement, il faut pouvoir suivre individuellement les exploitations familiales. Ce travail peut être effectué, à terme, grâce à des formes de conseil à l'exploitation : dans ce cas, les centres de gestion peuvent établir avec les producteurs les budgets de l'exploitation, analyser les besoins en crédit et identifier les sources possibles de remboursement. À partir de ces informations, les institutions financières peuvent définir l'objet, le montant et les modalités de remboursement adaptés aux capacités de l'exploitation familiale.

Enfin, la garantie des remboursements à partir de ces autres sources de revenus ne peut être assurée par une domiciliation des recettes auprès de l'institution financière. Elle nécessite une relation

étroite entre l'emprunteur et l'institution prêteuse, une augmentation progressive des plafonds de prêts, des formes d'incitation au remboursement (ristourne sur le taux d'intérêt pour des remboursements dans les temps, accès privilégié à des prêts futurs plus importants, etc.).

**Les autres formes de garanties utilisées par les IMF.** D'une façon générale, les IMF utilisent un certain nombre de garanties pour assurer le bon remboursement des prêts. Ces garanties peuvent être complémentaires de la caution solidaire :

- Connaissance individuelle des emprunteurs par les élus des organes de gestion des caisses et les salariés.
- Mobilisation d'une épargne préalable qui engage l'emprunteur dans la réalisation de ses investissements et peut servir de premier recours en cas de défaillance des remboursements.
- Tour de rôle dans l'accès au crédit, avec accès des suivants conditionné au remboursement normal d'échéances par les premiers emprunteurs (ou à défaut par le groupe).
- Valorisation de la pression sociale dans un environnement rural où l'on ne peut s'y soustraire et courir le risque d'une atteinte à la réputation individuelle par des comportements de mauvais payeur.
- Greniers villageois et stocks de céréales qui garantissent des crédits sur les produits vivriers.

**Bonne gouvernance des groupes solidaires.** Au Burkina Faso par exemple, on a observé d'une manière générale que les groupements de producteurs dont le taux d'endettement est le plus faible sont ceux qui sont convenablement structurés, avec un règlement intérieur écrit, un bureau exécutif, etc. Cette constatation montre que la structuration et la professionnalisation des organisations de producteurs sont des facteurs importants de limitation de l'endettement.

Les AV au Mali n'ont pas de statut juridique. De ce fait, il n'a pas été défini de règles de fonctionnement pour l'organisation, notamment la durée des mandats, le rôle et les responsabilités des représentants villageois constituant les bureaux. Cette situation a favorisé l'absence de démocratie

avec le refus de certains responsables élus du principe du renouvellement des bureaux des AV, ainsi que la concentration des responsabilités entre les mains d'un petit nombre de paysans alphabétisés, qui au fil du temps ont pratiqué une gestion pervertie (opacité, accaparement des crédits, détournements, etc.).

Un enjeu de la structuration des groupes de caution solidaire est d'assurer une meilleure gouvernance qui confortera le fonctionnement de la caution solidaire. Le statut ou le règlement interne des groupes doit clarifier les règles. Il faut aussi veiller à ce qu'elles soient respectées. Des acteurs extérieurs au groupe comme les agents de crédit, les centres de gestion, de conseils ou de prestations de services quand ils existent, les autorités villageoises lorsqu'elles peuvent être impliquées efficacement, etc. ont un rôle dans le rappel des bonnes règles et/ou pour tirer la sonnette d'alarme en cas de

non-respect ou de dérives. L'alphabétisation et la formation permanente des membres des groupes restent des enjeux importants et indispensables.

**Centrale de risques.** Une centrale de risques constitue une mesure préventive d'analyse, de suivi des engagements de crédits, ainsi que du contrôle du risque d'endettement. Elle doit permettre d'éviter le surendettement et l'endettement multiple auprès de plusieurs institutions financières (et la fameuse pratique de la « cavalerie », c'est-à-dire le procédé qui consiste à emprunter auprès de l'une, pour rembourser un crédit déjà contracté dans une autre institution).

La solution n'est pas dans l'application de l'ensemble de ces mesures de manière indiscriminée, mais dans le choix raisonné de celles qui vont s'avérer efficaces dans un contexte donné, qui doit donc être au préalable analysé.

### Communication CNCA Sénégal : renforcement de la caution solidaire

Le niveau d'activité des exploitations agricoles étant faible à moyen, une approche de groupe a été initiée par la CNCAS. Ainsi, la clientèle rurale est généralement organisée sous des formes associatives (groupements d'intérêt économique, sections villageoises), auxquelles la loi confère la possibilité d'avoir des activités lucratives. Le GIE ou la section villageoise regroupe les chefs d'exploitation familiale avec une taille variable selon les régions (affinité sociale, activité, etc.). Il y a cependant des cas où le groupe peut être composé des membres de la même exploitation familiale (cas des grandes exploitations). Cette approche groupe a l'avantage de rendre effective la caution solidaire et de contenir les coûts de transaction.

Pour renforcer les performances de ces groupements en matière de crédit, la CNCAS a élaboré sa démarche autour de certains principes :

- le renforcement des fonds propres des groupements. La notion d'apport personnel bloqué se substituant à l'autofinancement permet aux membres du groupement d'avoir un sentiment d'appartenance à une structure ayant un patrimoine. Cette notion est importante surtout dans les systèmes sous pluie où le groupement ne dispose pas d'équipement ;
- l'appui aux initiatives des organisations socioprofessionnelles pouvant conforter le bon fonctionnement des organisations de base. Ainsi, une fonction importante telle que l'approvisionnement groupé en intrants a été fortement appuyée ;
- la concertation et la responsabilisation des organisations socioprofessionnelles symbolisées par leur participation à des comités consultatifs de crédit en particulier ;
- l'encouragement à la constitution de fonds de garantie professionnels. L'expérience en cours dans la région du fleuve Sénégal avec la filière tomate et les discussions également en cours pour la filière cotonnière laissent entrevoir des perspectives intéressantes dans ce cadre ;
- le financement des initiatives de mise en réseau au niveau des organisations faïtières.

#### 4. Conclusion : des leçons à tirer

Tantôt parée de toutes les vertus « quand tout va bien » et tantôt désignée comme source de tous les maux quand « elle ne marche pas », la caution solidaire n'est souvent pas en cause en tant qu'outil de garantie, ce sont plutôt les modalités de son utilisation qui semblent poser problème.

- La caution solidaire requiert comme préalable une gestion interne du groupe ou de l'OP de bonne qualité (pratiques démocratiques, comptabilité et restitution des états financiers, confiance, contrôle rigoureux de la demande de crédits individuels, adéquation entre la demande et le besoin, etc.).
- La caution solidaire doit être accompagnée d'une méthodologie de mise en oeuvre adaptée aux publics que l'on veut servir.
- La caution solidaire seule n'est souvent pas suffisante sans l'apport d'autres éléments qui vont la renforcer (intérêt de limiter son champ d'application, ratio d'endettement acceptable, compléments par d'autres formes de garanties, calendrier et disponibilité des revenus monétaires, centrale de risques, traitement des exclus de l'accès au crédit par un plan de désendettement, etc.).
- La caution solidaire doit se renouveler dans le temps pour éviter les reproductions mécaniques qui ne tiennent pas compte de l'évolution des besoins des publics. Elle doit être l'objet d'une constante attention, avec la recherche d'innovations pour l'adapter à des réalités évolutives dans lesquelles la demande des clients doit être prépondérante.
- La concertation pour arriver à une convergence d'intérêts entre les acteurs concernés, comme dans le cas des filières, est souvent une nécessité. Cela concerne l'analyse des campagnes de production, des résultats de l'activité de crédit, la définition en commun des mesures correctives à appliquer et leur répartition entre les acteurs (banques, IMF, OP, chambre d'agriculture, syndicats de producteurs, pouvoirs publics, etc.).

## Annexe 3

### Le taux d'intérêt en question

**Sources :** Séminaire de Dakar et travaux de l'ATP CIRAD-CERISE.

Fiche *Mémento de l'agronome* (2002), version multimédia, CNEARC, CIRAD.

**Rédactrice de la fiche :** Cécile Lapenu (CERISE)

Dans les années 1960 et 1970, les banques publiques de développement ont largement financé l'agriculture des pays du Sud à travers des financements à taux concessionnels proposés par les États.

La plupart de ces banques ont cependant fait faillite suite à de graves problèmes de gestion. La libéralisation, en démantelant les derniers systèmes de financement publics agricoles qui subsistaient, a renforcé ce mouvement de retrait du financement concessionnel en faveur de l'agriculture. Depuis les années 1990, du fait de la faible décentralisation des banques commerciales et de la réduction drastique des financements publics, dans de nombreuses zones rurales, la microfinance représente la seule offre de services financiers accessible aux populations rurales et aux ménages agricoles.

Cependant, les charges sont généralement très élevées pour les institutions de microfinance (IMF) : faibles montants octroyés, dispersion géographique des clients, risques élevés (pas de garanties, activités risquées, en particulier pour l'agriculture). Par ailleurs, les promoteurs de la microfinance sont conscients de l'importance d'offrir un service pérenne.

Ainsi, pour atteindre, difficilement, l'équilibre financier en milieu rural, les IMF bien gérées ont souvent besoin de taux d'intérêt sur le crédit de l'ordre de 2 à 3% par mois.

D'où le débat qui oppose maintenant les partisans d'un service pérenne, mais cher (en particulier les opérateurs des IMF), aux tenants de la baisse des taux (certaines ONG, organisations paysannes recourant aux services des IMF, etc.) : pour répondre aux besoins de financement de l'agriculture, les institutions financières peuvent-elles couvrir leurs coûts par les taux d'intérêt ou doivent-elles fixer des taux les plus bas possibles ?

#### 1. Le débat sur le niveau des taux d'intérêt

Un certain nombre de points focalisent les débats sur le niveau des taux d'intérêts. Ils sont résumés dans le tableau suivant.

**Tableau récapitulatif des arguments sur le niveau des taux d'intérêt :**

Observations	Taux exorbitants ?	Taux nécessaires et acceptables ?
Intérêt des clients pour l'accès au crédit	Les théories économiques enseignent que, pour favoriser la croissance au niveau macroéconomique, il faut réduire le prix de l'argent.	Les bénéficiaires sont avant tout intéressés par l'accès au crédit ; le coût d'opportunité de l'argent est très élevé.
Taux informel comparativement plus élevé	Les taux informels ont souvent été dénoncés comme usuraires et ne peuvent servir de référence.	Les taux du système informel sont nettement plus élevés, de l'ordre de 5 à 10 % par mois ou 100 % pour les prêts en nature de semences ou soudure dans l'agriculture.
Rentabilité des activités	Rentabilité faible des activités agricoles.	Rentabilité forte des activités de commerce, transformation, services ; pour les crédits de campagne (semences sélectionnées, engrais, pesticides, embouche, etc.), en général de 4 à 10 mois, un taux élevé n'entrave pas la rentabilité des activités financées. Le financement d'une exploitation agricole doit se raisonner sur l'ensemble du système d'activité et la rentabilité globale.

Rendement décroissant	La rentabilité faible des activités agricoles empêche les investissements dans ce domaine.	Avec peu de capital, les premiers investissements se feront dans les activités les plus rentables ; lorsque le volume de capital augmente, les rendements tendent à diminuer. Les petits prêts peuvent supporter des taux d'intérêt élevés.
Satisfaction des clients et bons taux de remboursement	Souvent, les clients doivent s'endetter ailleurs pour respecter leurs engagements et garder leur dignité.	Les IMF constatent le plus souvent que la demande dépasse leurs possibilités de financement. Les clients sont rationnels et recourent à des services qui leur sont utiles.
Couverture des coûts par les intérêts des prêts	Les taux d'intérêt pour les prêts à l'agriculture doivent être subventionnés.  Les « charges » des SFD renvoient aussi à leur « train de vie » général. Elles pourraient, dans bien des cas, être allégées.	Pour atteindre l'équilibre financier et l'autonomie opérationnelle, les IMF doivent fixer des taux élevés. La bonification des taux d'intérêt ne paraît pas judicieuse (effets pervers des taux faibles) et est difficilement soutenable dans la durée. Les fonds des bailleurs sont limités et les IMF doivent mobiliser des ressources aux taux du marché.
Rôle des subventions de l'État	Les subventions restent nécessaires et devraient aller en priorité à l'obtention de taux concessionnels.	Les subventions restent nécessaires mais devraient servir en priorité aux dépenses d'investissements (extension du réseau, formation, équipement, études et recherches, etc.). Le fonctionnement « courant » est pris en charge par l'institution, ce qui renforce son autonomie financière.

Des points de convergence apparaissent cependant et devraient conduire, pour améliorer le financement de l'agriculture, à mener les efforts suivants :

- tendre à offrir un service pérenne aux populations rurales ;
- gérer les coûts au mieux et tendre toujours vers la diminution de ces coûts ;
- raisonner en termes de différentiel, c'est-à-dire d'écart entre le coût de la ressource et le coût du crédit. C'est par exemple le raisonnement des paysans dans les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC), qui décident souvent des rémunérations très faibles de l'épargne pour avoir des taux de crédit pas trop élevés ou des caisses villageoises qui ont des taux d'épargne et de crédit très supérieurs aux normes bancaires habituelles (10 % de rémunération de l'épargne sur six mois et 20 % de taux d'intérêt sur six mois) ;
- mener des études d'impact et de satisfaction des clients : proposer des services adaptés ; connaître la rentabilité globale du système d'activités des exploitations agricoles ; savoir

comment le crédit s'insère dans le système d'activités des clients ;

- adapter le taux aux types de services : ainsi, le taux d'intérêt peut être diminué pour le crédit moyen terme car les frais de gestion sont souvent moins élevés et des garanties matérielles peuvent être trouvées (exemple de la location vente).

Le débat sur les taux d'intérêt doit dépasser les conflits stériles qui opposent par exemple les organisations paysannes et les IMF qui sont chacune dans leur logique propre : les IMF défendent des taux élevés, pour leur survie ; les OP défendent des taux faibles... pour leur survie.

La question des taux doit s'insérer dans une réflexion plus large s'appuyant sur une analyse de la nature des besoins de financement et des dispositifs de financement appropriés (services financiers, autofinancement, subvention, impôts, etc.) et, sur les articulations nécessaires entre ces différents dispositifs et les conditions de leur mise en œuvre (règles, rôle de l'État et intervention des

politiques publiques, ententes entre OP et IMF, etc.). Comme l'évoque l'Inter-Réseaux (2002), les vrais choix sont à placer sur le plan politique : les choix (ou les non-choix) politiques sont déterminants pour l'emploi, l'occupation du territoire et la contribution de l'activité agricole dans l'économie du pays.

## 2. Calcul des taux d'intérêt

Au-delà de la question du niveau du taux d'intérêt, un second débat présent dans le monde de la microfinance porte sur la transparence de ce taux pour les clients.

En effet, le taux d'intérêt peut être annoncé comme un taux uniforme ou comme un taux dégressif.

Le taux d'intérêt uniforme s'applique à la totalité du montant initial du crédit, quelles que soient les modalités de remboursement ; le taux d'intérêt dégressif s'applique sur le capital restant dû.

Ainsi, il peut y avoir une différence notable entre le taux d'intérêt annoncé et le taux d'intérêt effectif.

### ► Exemple de différents taux effectifs selon les conditions du prêt

Un client emprunte 1000€ pour un an à un taux d'intérêt uniforme de 3% par mois, soit 36% par an. L'institution de microfinance lui annonce qu'il devra rembourser 1000€ de capital et 360€ d'intérêts (3% x 12 mois).

#### A- Il n'y a pas de frais supplémentaires.

**A1-** S'il rembourse en une fois à la fin de l'année 1360€, son taux d'intérêt effectif est de 36% par an ou 3% par mois.

En revanche,

**A2-** S'il rembourse tous les mois 113,33€ (1360/12), son taux d'intérêt effectif est de 5% par mois (60% par an).

**A3-** S'il rembourse toutes les semaines 26,15€ (1360/52), son taux d'intérêt effectif est de 1,23% par semaine (près de 64% par an).

#### B- Il y a des frais supplémentaires sous forme de frais de dossiers (10 €).

**B1-** S'il rembourse en une fois à la fin de l'année 1360€, son taux d'intérêt effectif est de 40% par an.

**B2-** S'il rembourse tous les mois 113,33€ (1360/12), son taux d'intérêt effectif est de 5,26% par mois (63,12% par an).

#### C- Il y a des frais supplémentaires sous forme d'épargne bloquée : le client doit déposer 100 € qui ne seront pas rémunérés, et qui seront restitués lorsque le dernier remboursement aura été versé.

**C1-** S'il rembourse en une fois à la fin de l'année 1360€, son taux d'intérêt effectif est de 40% par an.

**C2-** S'il rembourse tous les mois 113,33€ (1360/12), son taux d'intérêt effectif est de 6,01% par mois (72,12% par an).

**C3-** S'il rembourse toutes les semaines 26,15€ (1360/52), son taux d'intérêt effectif est de 1,5% par semaine (76,2% par an).

**C4-** S'il rembourse tous les mois 113,33€ (1360/12), avec 1% de frais au départ, son taux d'intérêt effectif est de 6,2% par mois (74,7% par an).

**C5-** S'il rembourse tous les mois 113,33€ (1360/12), avec 1% de frais au départ mais que son épargne est rémunérée à 1% par mois, son taux d'intérêt effectif est de 6,1% par mois (73,4% par an).

#### D1- Pour obtenir un taux d'intérêt effectif de 36% par an ou 3% par mois pour un prêt d'un an de 1000€, l'emprunteur devrait effectuer un remboursement constant mensuel de 100,46€.

Résumé (voir mode de calcul dans la partie suivante) :

Différents scénarios de remboursement Capital emprunté : 1000 € - Intérêts payés : 360 €	Taux sur la période	Taux effectif annuel
A1 : remboursement annuel ; pas de frais	36,0 %	36,0 %
A2 : remboursement mensuel ; pas de frais	5,1 %	61,0 %
A3 : remboursement hebdomadaire ; pas de frais	1,2 %	64,0 %
B1 : remboursement annuel ; 1 % de frais	37,4 %	37,4 %
B2 : remboursement mensuel ; 1 % de frais	5,3 %	63,1 %
B3 : remboursement hebdomadaire ; 1 % de frais	1,3 %	66,2 %
C1 : remb. annuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	40,0 %	40,0 %
C2 : remb. mensuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	6,0 %	72,1 %
C3 : remb. hebdo ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	1,5 %	76,2 %
C4 : remb. mensuel ; 1 % de frais ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	6,2 %	74,7 %
C5 : remb. mensuel ; 1 % de frais ; 10 % d'épargne initiale bloquée rémunérée à 1 %	6,1 %	73,4 %
D1 : Capital emprunté, 1 000 € ; <b>intérêts payés, 205,52 €</b> ; remb. constant mensuel (100,46 €) ; pas de frais	3 %	36 %

Selon certains, le choix d'un taux uniforme facilite la compréhension des mécanismes du crédit par les emprunteurs, mais aussi par le personnel en charge de l'octroi des crédits. Pour d'autres, au contraire, ce choix de la simplicité revient à tromper le client. Cette pratique peut aussi entraîner des dérives : la tentation est grande de la part des institutions de profiter du manque d'information

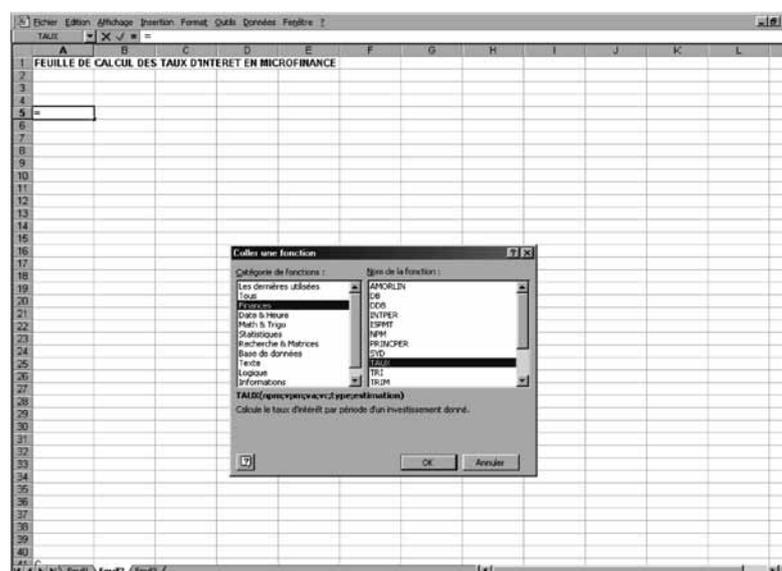
des emprunteurs pour appliquer un taux d'intérêt uniforme qui induit un coût caché du crédit. De ce débat, ressort l'idée qu'il est important que les IMF prennent l'habitude de calculer un taux d'intérêt effectif sur leurs crédits et en informent leur clientèle. Cela nécessite alors un investissement en formation important (Inter-Réseaux, 2002).

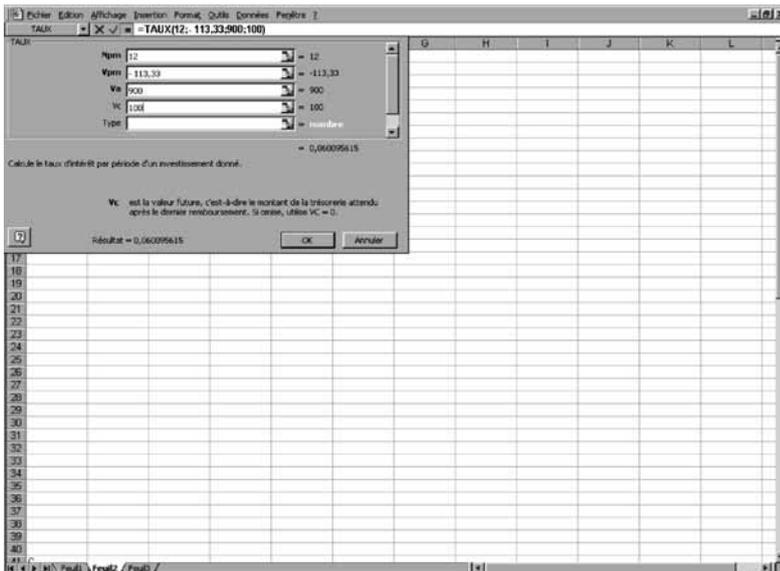
### ► Mode de calcul des taux d'intérêt effectifs

On peut par exemple utiliser les fonctions financières d'Excel.

Dans le menu, on choisit **Insertion** puis **Fonction**.

Dans la fenêtre « Coller une fonction », on sélectionne « Finance » dans « Catégorie de fonctions » et « TAUX » dans « Nom de la fonction ».





La fonction «TAUX» calcule le taux d'intérêt par période pour un investissement donné<sup>13</sup> (voir fichier d'aide sur Excel).

**Npm** représente le nombre total de périodes de remboursement au cours de la période (nombre d'échéances).

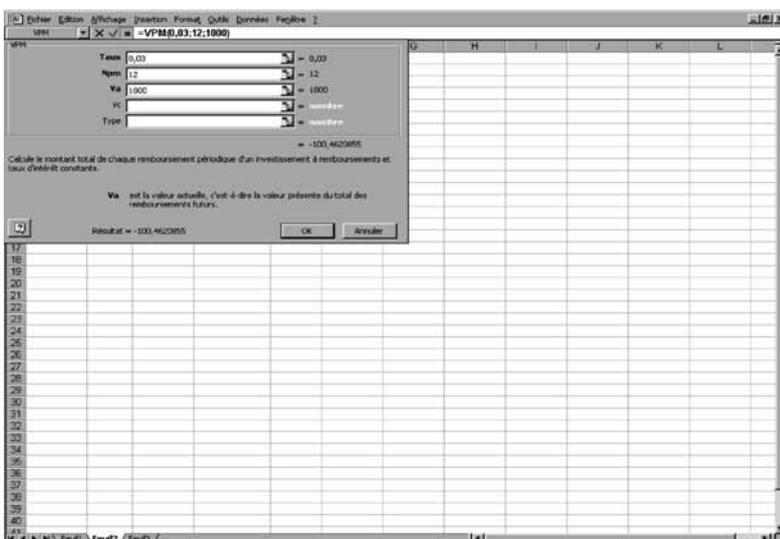
**Vpm** représente le montant du remboursement pour chaque période et reste constant pendant toute la durée de l'opération. Attention, Vpm est de signe opposé à Va (et donc généralement noté négativement).

**Va** représente la valeur actuelle, c'est-à-dire le montant net des fonds fournis à l'emprunteur au moment où le prêt est décaissé.

**Vc** représente la valeur future (valeur capitalisée) c'est-à-dire le montant qui reste entre les mains du client une fois que le prêt est remboursé, soit généralement zéro, sauf s'il s'agit d'un prêt comportant un élément d'épargne forcée. Si Vc est omis, la valeur par défaut est 0.

**Type** indique quand les paiements doivent être effectués : 0 ou omis = paiement en fin de période ; 1 = paiement en début de période.

Le taux d'intérêt sera exprimé dans la même unité de temps que Npm (nombre de périodes).



Cas D1 - Pour calculer le montant total de chaque remboursement périodique avec un remboursement constant et un taux d'intérêt effectif de 36% par an ou de 3% par an, on utilise la fonction financière «VPM».

Pour un taux mensuel de 3% (TAUX = 0,03), un remboursement sur 12 mois (Npm = 12) et un emprunt initial de 1000€, le remboursement mensuel constant doit être de 100,46€.

13. TAUX est calculé par itération et peut n'avoir aucune solution ou en avoir plusieurs. La fonction renvoie la valeur d'erreur #NOMBRE ! si, après 20 itérations, les résultats ne convergent pas à 0,0000001 près.

Scénario Capital : 1000 € Intérêts : 360 €	Npm	Vpm	Va	Vc	Taux sur la période	Taux effectif annuel
A1 : remboursement annuel ; pas de frais	1	-1360,00	1000	0	36,0 %	36,0 %
A2 : remboursement mensuel ; pas de frais	12	-113,33	1000	0	5,1 %	61,0 %
A3 : remboursement hebdomadaire ; pas de frais	52	-26,15	1000	0	1,2 %	64,0 %
B1 : remboursement annuel ; 1 % de frais	1	-1360,00	990	0	37,4 %	37,4 %
B2 : remboursement mensuel ; 1 % de frais	12	-113,33	990	0	5,3 %	63,1 %
B3 : remboursement hebdomadaire ; 1 % de frais	52	-26,15	990	0	1,3 %	66,2 %
C1 : remboursement annuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	1	-1360,00	900	100	40,0 %	40,0 %
C2 : remboursement mensuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	12	-113,33	900	100	6,0 %	72,1 %
C3 : remboursement hebdomadaire ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	52	-26,15	900	100	1,5 %	76,2 %
C4 : remboursement mensuel ; 1 % de frais ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10 %)	12	-113,33	890	100	6,2 %	74,7 %
C5 : remboursement mensuel ; 1 % de frais ; 10 % d'épargne initiale bloquée rémunérée à 1 %	12	-113,33	890	110	6,1 %	73,4 %

### ► Bibliographie

Adams D.W., Graham D.H., Von Pischke J.D., (eds), 1983. *Limitations of cheap credit in promoting rural development*. World Bank, EDI Training Materials, Washington, États-Unis, 135 p.

Creusot A.C., 16 novembre 1999. Débats autour du taux d'intérêt uniforme. Espace Finance, BIM 45 – CD Rom GRET-CIRAD, <http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html>.

Gentil D., 2001 (janvier). Le financement des exploitations agricoles dans les pays en développement, synthèse des groupes de travail, débats et controverses. Inter-Réseaux – Développement rural.

Inter-Réseaux, 2002. Des taux d'intérêt exorbitants? Inter-Réseaux – Développement rural. Fiche n°1, Financement des exploitations dans les pays en développement, 6 p., <http://finance.inter-reseaux.net/>.

Rosenberg R., 1997 (janvier). Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits. Étude spéciale n° 1, CGAP, Washington, États-Unis, 12 p.

SOS Faim, 2001 (novembre). *Zoom Microfinance* n°6. SOS Faim, Action pour le développement, Bruxelles, Belgique.

## Annexe 4

### Éléments d'interprétation des indicateurs d'analyse financière

Le tableau d'indicateurs financiers suivant a été établi par le Consultative group to assist the poor (CGAP) pour l'analyse financière des institutions de microfinance. Il complète les éléments présentés dans le chapitre 4.

Tableau de synthèse	Tableau reprenant les indicateurs principaux de l'institution
Nombre de crédits en cours (1)	Indicateurs qui résument l'activité de crédit de l'institution : le nombre de crédits en fin de période, le montant total de l'encours et le crédit moyen par client.
Montant total de l'encours de crédits en \$US (2)	
Solde moyen des crédits (2/1)	
Nombre de clients titulaires de comptes d'épargne libre	Indicateurs résumant l'activité de collecte d'épargne de l'institution.
Solde total des comptes d'épargne libre en \$US	
Taux de pertes sur créances irrécouvrables	
Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard)	Indicateurs de la qualité du portefeuille de prêt. Plus ces taux sont élevés moins le portefeuille de l'institution est sain.
Rendement du portefeuille	[Produits des intérêts et commissions sur crédits/encours moyen net des crédits] Mesure la rentabilité du portefeuille de crédit. Plus le ratio est élevé plus le portefeuille est potentiellement rentable.

Données sur le personnel	
Nombre total d'employés, fin de période	Ces indicateurs donnent des informations sur la gestion des ressources humaines de l'institution de microfinance.
% d'agents de crédit par rapport au nombre total d'employés	
Charges de formation du personnel en % budget administratif annuel (hors charges financières et pertes sur créances)	

Fonds propres (K FCFA)	Capacité de l'institution à couvrir des pertes et donc à gérer des risques
Total des actifs fin de période (1)	Ce ratio montre le niveau de capitalisation. Plus ce ratio (total actifs/fonds propres) est faible plus l'institution est solide financièrement.  Lorsque les fonds propres représentent moins de 3 % du bilan, l'institution est considérée comme fragile (ratio > 33) ; lorsque les fonds propres représentent plus de 10 % du bilan, l'institution est considérée comme très solide (ratio < ou = 9).
Total des fonds propres, fin de période (2)	
(1) divisé par (2)	

Portefeuille (K FCFA)	Indicateurs sur la qualité du portefeuille de crédits
Total du capital restant dû, fin de période (a)	Montant total des crédits encours en fin de période.
Nombre de crédits en cours (clients actifs), fin de période (b)	Nombre total de crédits.
Solde moyen par client (a/b)	Montant moyen du crédit par client.
Montant moyen du capital restant dû sur la période (d)	
Abandon de créances irrécouvrables pendant la période (e)	Indicateur de la qualité du portefeuille de prêts : mesure les parts de créances que l'institution considère comme totalement perdues, y compris les créances ayant plus d'un an de retard, même si elles n'ont pas été passées en perte (et non la part des créances en retard passée en provisions).
Augmentation de la provision pour créances douteuses pendant la période (f)	Indicateur de la qualité du portefeuille de prêts : indique la part des créances considérées comme à risque qui ont été provisionnées par l'institution.
Taux de pertes sur créances irrécouvrables (f) en % de (d)	Pourcentage des créances douteuses sur le montant moyen du capital restant dû.

Rentabilité	Évalue la rentabilité de l'institution
Rendement des actifs	[ <i>Résultat d'exploitation/montant moyen des actifs totaux</i> ] Ce ratio évalue la rentabilité globale de l'institution par rapport à la transformation de l'ensemble de ses ressources ; plus le ratio est élevé plus l'institution est rentable.
Rendement retraité des actifs	[ <i>Résultat d'exploitation retraité/montant moyen des actifs totaux</i> ] Ce ratio évalue également la rentabilité globale de l'institution, sans tenir compte de l'amélioration artificielle du résultat que peuvent générer des ressources subventionnées, de l'inflation et des subventions acquises par l'institution.
Rendement retraité des fonds propres	[ <i>Résultat d'exploitation/montant moyen des fonds propres</i> ] Ce ratio évalue la rentabilité des fonds propres.

Rentabilité	Évalue la rentabilité de l'institution
Autosuffisance opérationnelle (hors coût des ressources)	$[Produits\ d'exploitation / somme\ des\ dotations\ aux\ provisions\ pour\ créances\ douteuses + charges\ de\ personnel + frais\ généraux]$ Ce ratio évalue la capacité de l'institution à couvrir ses charges opérationnelles (en dehors des charges financières) par ses produits. L'autosuffisance opérationnelle n'est atteinte que lorsque le ratio est supérieur à 100 %.
Autosuffisance opérationnelle	$[Produits\ d'exploitation / total\ des\ charges\ d'exploitation]$ Ce ratio évalue la capacité de l'institution à couvrir ses charges opérationnelles par ses produits. Si le ratio est inférieur à 100 %, l'institution n'a pas atteint l'autosuffisance opérationnelle. S'il est négatif, l'institution génère des pertes.
Autosuffisance financière	$[Produits\ d'exploitation / montant\ retraité\ des\ charges\ d'exploitation]$

Efficacité	Efficacité de l'institution en termes de coûts de l'institution par rapport à l'activité principale générant des ressources, soit l'activité de crédit
Efficacité administrative	$[(Charges\ de\ personnel + autres\ frais\ généraux + retraitement\ au\ titre\ des\ subventions\ en\ nature) / encours\ de\ crédit\ net\ moyen]$ Mesure la performance de l'institution par rapport à l'activité de crédit : plus le ratio est faible plus l'institution est performante, donc plus ses coûts administratifs sont faibles par rapport au montant moyen des crédits attribués.
Efficacité opérationnelle (total des charges d'exploitation en % du portefeuille net moyen)	$[(Charges\ opérationnelles + retraitement\ au\ titre\ des\ subventions\ en\ nature) / encours\ de\ crédit\ net\ moyen]$ Mesure l'ensemble des coûts opérationnels de l'institution (constitués principalement des frais administratifs et frais financiers) en pourcentage des montants de crédit déboursé. Plus ce ratio est faible plus l'institution est performante.
Charges de personnel en % des charges administratives totales	Ratio qui évalue le rendement du personnel de l'institution.
Nombre de membres du personnel opérationnel en % du nombre total d'employés (fin de période)	
Nombre de crédits en cours par employé (fin de période)	Ratios qui mesurent la performance de l'institution concernant la gestion du personnel : mesure le personnel nécessaire pour gérer l'activité de crédit. Plus ces ratios sont élevés plus l'institution est performante, car le nombre d'employés nécessaires par franc CFA de crédit est faible.
Nombre de crédits en cours par agent de crédit (fin de période)	
Encours de crédits par agent de crédit (K \$US, fin de période)	

Avec le soutien du



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement



**Institut des régions chaudes de  
Montpellier SupAgro**  
1101, avenue Agropolis  
34093 Montpellier Cedex 05  
Tél. : +33 (0)4 67 61 70 00  
[www.supagro.fr/irc](http://www.supagro.fr/irc)



**SOS Faim Belgique**  
4, rue aux laines  
1000 Bruxelles  
Tél. : +32 (0)2 548 06 70  
[www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)

**iram**

**IRAM**  
**Institut de recherches et  
d'applications des méthodes de  
développement**  
49, rue de la Glacière  
75013 Paris  
Tél. : +33 (0)1 44 08 67 67  
[www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

**SOS Faim Luxembourg**  
88, rue Victor Hugo  
L-4141 Esch/Alzette  
Tél. : +352 49 09 96  
[www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)



**CERISE**  
**Comité d'échanges, de réflexion  
et d'information sur les  
systèmes d'épargne-crédit**  
14, passage Dubail  
75010 Paris  
Tel : +33 (0)1 40 36 92 92  
[www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)



**FARM**  
**Fondation pour l'agriculture  
et la ruralité dans le monde**  
91-93, boulevard Pasteur  
75710 Paris Cedex 15  
Tél. : +33 (0)1 57 72 07 19  
[www.fondation-farm.org](http://www.fondation-farm.org)

**Relecture** : Corinne Thonnat

**Mise en page** : Clémentine Hède

**Imprimerie** : Pure impression - 34 130 Mauguio

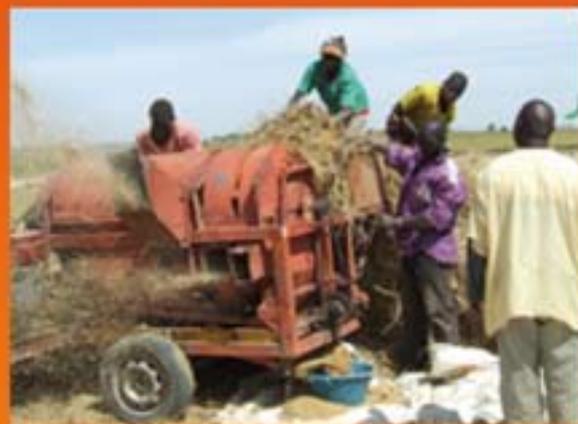
**Photo de couverture** : SOS Faim

**Photo en quatrième de couverture** : P. Delmas / Cowi

ISBN 978-2-900792-19-3

Octobre 2010

Le manque d'accès à des services financiers adaptés (crédit, épargne, assurance, etc.) reste l'un des freins majeurs de la modernisation des agricultures familiales des pays du Sud. Malgré des avancées significatives, la finance rurale, qu'il s'agisse de microfinance ou du secteur bancaire, peine à prendre en compte la spécificité des besoins de financement et des contraintes des agricultures familiales. La prudence des institutions financières reste grande face à un secteur qu'elles connaissent mal et qui est réputé risqué et faiblement rentable. Les organisations professionnelles qui structurent progressivement ces agricultures sont fortement interpellées par ces questions. Comment répondre aux besoins de financement des agriculteurs? Comment financer les activités économiques des organisations agricoles?



Les organisations agricoles ne peuvent-elles pas elles-mêmes proposer des services financiers à leurs membres? Comment établir des partenariats avec le secteur financier? Quelles innovations pour mieux répondre aux besoins de financement agricole? Quelles politiques publiques pour consolider l'accès au financement agricole?

Ce guide opérationnel a pour objectif d'appuyer la construction d'une nouvelle alliance entre organisations professionnelles agricoles et institutions financières. C'est le fruit d'un processus de recherche - formation - action mené par une institution de formation universitaire (IRC Montpellier SupAgro) et

des opérateurs d'appui au monde rural (réseau CERISE, SOS Faim), en partenariat avec des organisations agricoles africaines et latino-américaines. Cet ouvrage présente de manière détaillée les étapes d'une démarche visant à :

- renforcer la capacité des organisations agricoles et des institutions financières à analyser les besoins et contraintes de financement de l'agriculture ;
- consolider les capacités de ces acteurs à choisir et à proposer aux agriculteurs un accès efficace, équitable et viable aux services financiers ;
- formaliser un cadre de réflexion et d'action pour construire des partenariats permettant un financement durable des agricultures familiales du Sud.

Plus largement, ce guide propose à tous les acteurs mobilisés par les problématiques du développement des agricultures familiales (organisations professionnelles, opérateurs d'appui, décideurs, chercheurs, enseignants, étudiants, etc.) une vision à la fois globale et approfondie des enjeux et des mécanismes de construction de partenariat de services entre les secteurs privé, associatif et public. La démarche élaborée ici pour l'accès aux services financiers peut alimenter la réflexion sur la construction des autres services nécessaires au développement des agricultures familiales (services vétérinaires, conseil agricole, information de marché, commercialisation, etc.).



Les cahiers de l'IRC

1101, avenue Agropolis

34093 Montpellier

Tél : 04 67 61 70 00

iram

CERISE

SOS  
FAIM

FARM

