

Des financements pour les petits exploitants

Mettre en relation les institutions financières et les organisations de producteurs pour une meilleure gestion des risques

Colophon

Fondateurs :

Food & Business Knowledge Platform (F&BKP)

NpM, Platform for Inclusive Finance (NpM)

AgriProFocus (APF)

Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) - pour la version française



Membres du groupe de travail sur le financement rural :

Cordaid

FMO

FMO

Hivos

Hivos

ICCO Investments

ICCO Terrafina Microfinance

Oxfam Novib

Rabobank Foundation

Resi Jansen

Frederik Jan van den Bosch

Anton Timpers

Ben Leussink

Leo Soldaat

Ben Nijkamp

Mariel Mensink (coordinator)

Bruno Molijn

Albert Boogaard



Auteurs :

Consultant principal

Chercheur (Éthiopie)

Chercheur (Mali)

Chercheur (Rwanda)

Chercheur (Ouganda)

Chercheur

Joost de la Rive Box, Nedworc Foundation

Shambachew Hussen, Wageningen University & Research Centre

Ibrahim Mare, Consultant local

Patrice Mugenzi, Wageningen University & Research Centre

Peter Mukwana, Consultant local

Marjola Trebels- Van Bolhuis, NpM, Platform for Inclusive Finance

Préface

La NpM, Platform for Inclusive Finance (NpM) soutient ses membres dans le domaine de la recherche, de l'échange de connaissances, des recommandations politiques, et de la représentation du secteur. Le Groupe de travail sur le financement rural de la NpM a joué un rôle actif dans l'amélioration des activités de ses membres afin de renforcer l'accès aux services financiers dans les régions rurales. La présente étude, intitulée « Des financements pour les petits producteurs : mettre en relation les institutions financières et les organisations de producteurs pour une meilleure gestion des risques » a été menée en Éthiopie, au Mali, au Rwanda et en Ouganda. Les études de cas sont présentées dans un document distinct à télécharger sur le site Web de la NpM : www.inclusivefinanceplatform.nl/about/publications.

La NpM coordonne ses actions avec d'autres organisations mettant à profit ses connaissances et s'assurant que son travail contribuera à d'autres initiatives. Elle a travaillé avec AgriProFocus (APF) sur le sujet du financement rural. Ils ont conjointement coordonné le contenu de cette étude avec la Food & Business Knowledge Platform (F&BKP), le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), le groupe d'action Rural Finance and Innovation (ROI) de l'European Microfinance Platform (e-MFP), Agriterra et l'Université et le Centre de recherche de l'Université de Wageningen (Wageningen UR). ICCO Terrafina Microfinance coordonne le groupe de travail.

Le sujet « Des financements pour les petits exploitants » a été choisi pour son adéquation avec les activités et les politiques des membres, du gouvernement néerlandais et des organisations susmentionnées. À cette fin, la NpM a présenté des avis d'experts. Le gouvernement considère les opinions et les contributions émergeant de cette consultation de F&BKP comme des éléments constitutifs importants du développement de la politique. La lettre de politique sur la sécurité alimentaire mondiale indique : « Nous mettons l'accent sur les petits et moyens producteurs ainsi que sur les autres entrepreneurs ruraux susceptibles de répondre à la demande du marché. Renforcer le potentiel de profit de ces individus est un outil puissant pour lutter contre la faim et la pauvreté et améliorer la croissance économique ».

Les Pays-Bas vont dans le sens de la politique européenne dans les domaines du développement agricole et de la sécurité alimentaire, et jouent un rôle visible et distinctif à l'ONU dans le cadre d'une approche intégrée en matière d'aide, de commerce et d'investissement.

Selon la ministre Lilianne Ploumen : « L'un des problèmes qui survient dans la chaîne alimentaire est l'accès aux services financiers ; c'est un problème déjà traité de différentes manières ». La présente étude définit différents types de bonnes pratiques pour identifier les possibilités de gestion des risques en mettant en relation les institutions financières (IF et organisations de producteurs (OP)). Les cas ont été sélectionnés dans les portefeuilles des organisations membres de la NpM et de l'APF. Début 2014, en coopération avec l'APF, le groupe de travail sur le Financement rural de la NpM a pris l'initiative d'enquêter sur le financement des petits producteurs et des OP pour découvrir les bonnes pratiques, les appliquer à plus grande échelle, et les reproduire.

La NpM espère que ce rapport sera une source d'inspiration utile. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques, idées ou suggestions.

Josien Sluijs
Directrice de la NpM

Table des matières

Synthèse	5
1. Introduction	7
1.1. Les objectifs de la NpM dans la mise en œuvre de l'étude	7
1.2. Projets et pays sélectionnés	8
1.3. Méthode et organisation de recherche	10
1.4. Cartographie du monde complexe de l'agriculture et du financement des petits producteurs	12
1.5. Guide de lecture	13
2. Pratiques actuelles – 4 pays – 14 cas	14
2.1. Modalités de création de l'accès au financement	14
2.2. Éthiopie	15
2.3. Ouganda	16
2.4. Rwanda	18
2.5. Mali	19
2.6. Types d'institutions financières et caractéristiques du financement octroyé	20
2.7. Type et fonctions des organisations de producteurs	22
3. Méthodologies : stratégie financière et développement de produit	24
3.1. Méthodologies utilisées pour faciliter l'accès et surmonter les obstacles	24
3.2. Stratégies financières observées : trois systèmes	24
3.3. Programmation du financement agricole	28
3.4. Conception du produit financier et services financiers	32
3.5. Cartographie des risques agricoles	34
4. Gestion des risques agricoles	36
4.1. Risques liés au produit / à la culture	36
4.2. Risques liés à la production agricole	39
4.3. Risques liés aux organisations agricoles	42
4.4. Risques du marché	46
4.5. Risques de viabilité – rentabilité	49
4.6. Risques de financement	51
5. Conclusions pour les bailleurs de fonds et les intervenants	55
5.1. Observations et conclusions	55
5.2. À la recherche des bonnes pratiques	58
5.3. S'engager dans un nouveau mode de financement et d'investissement	59
5.4. Les bonnes pratiques en programmation du financement agricole	60
5.5. Développement du produit financier	61
5.6. Examen approfondi et gestion des risques dans un programme de financement agricole (PFA)	63
5.7. Synthèse des bonnes pratiques dans le financement des petits producteurs	66
5.8. Enseignements à tirer pour les investisseurs et les bailleurs sociaux	68
6. À propos	71

Synthèse

Recherche sur le terrain

Le groupe de travail sur le Financement rural de la NpM (Plateforme pour le financement inclusif) a mené une étude collaborative sur le financement des petites exploitations par ou avec des organisations agricoles : 14 projets de partenaires en Éthiopie, au Mali, au Rwanda et en Ouganda.

Le financement des petits producteurs : une priorité commune

Le financement des petits producteurs est sans conteste une priorité dans le monde entier. L'immense potentiel sous-exploité entre les mains des petits producteurs, notamment en Afrique, est une promesse de sécurité alimentaire locale et de solutions internationales pour nourrir la population mondiale croissante. Un consensus s'établit sur une théorie du changement dans laquelle le haut de la pyramide (les opérateurs commerciaux performants dans les chaînes agroalimentaires) assume la responsabilité d'un approvisionnement inclusif et durable, alors que les petits producteurs et leurs organisations de producteurs (OP) s'orientent vers des normes de qualité sur les marchés, de meilleurs rendements, et de nouvelles opportunités de croissance.

Un nouveau territoire encore inexploré

L'inclusion des petits producteurs au sein des OP offre de nouvelles opportunités pour les bailleurs de fonds. Plusieurs membres de la NpM ont piloté des programmes de financement destinés aux OP. Ils les ont amenés sur un territoire encore relativement inexploré : la réunion d'éléments de programmes de microfinance ordinaires, de financement agroalimentaire classique, de financement commercial de la chaîne de valeur dans le contexte de l'agriculture à petite échelle. Tous les membres de la NpM bénéficient d'une expérience approfondie dans la microfinance. Parmi eux, les bailleurs sociaux occupent une position importante. Rabobank constitue un bailleur de fonds majeur des chaînes agroalimentaires mondiales. Cependant, le domaine du financement des petits producteurs en Afrique et ses liens avec les organisations agricoles s'avère un territoire inconnu à pleinement appréhender.

Gestion du risque agricole

En Afrique, les instruments modernes de gestion des risques agricoles sont toujours en cours de développement et restent inaccessibles à un grand nombre de petits producteurs. Néanmoins, de grandes avancées sont possibles si l'on exploite toutes les opportunités de la chaîne de valeur. Les avancées requièrent l'orchestration des parties prenantes de la chaîne, une tâche pour laquelle l'OP joue un rôle fondamental.

De nouveaux rôles pour les organisations agricoles

Traditionnellement, les OP se concentrent sur la hausse du niveau de vie de leurs membres. Elles prennent toutefois de plus en plus conscience de l'émergence d'une nouvelle théorie du changement dans laquelle les exigences liées à la commercialisation ouvrent de nouvelles perspectives. Les acteurs de la chaîne et les bailleurs de fonds voient les OP comme des passerelles vers les petits producteurs, et comme des intermédiaires essentiels pour une action conjointe dans le domaine de la gestion du risque. Les OP se sentent soutenues mais savent que leurs capacités à exercer ces fonctions sont également évaluées. Le renforcement des compétences de direction de leur personnel et de leurs bénévoles est intégré dans la plupart des programmes les plus performants.

Le financement pré et post-récolte

La plupart des crédits octroyés aux petits producteurs par les institutions de microfinance (IMF) se limitent au financement d'intrants pré-récolte. Le financement post-récolte est toutefois tout aussi important, car il permet à l'acheteur de payer les agriculteurs en liquide à la livraison de leur récolte. Sans financement post-récolte, les agriculteurs ne sont pas payés pendant un, voire plusieurs mois. Dans ce cas, ils offrent pour ainsi dire un crédit commercial à l'acteur suivant de la chaîne, et ceci génère un impact sur leurs moyens d'existence. Rien ne nuit davantage à la loyauté des petits producteurs envers leur OP que les retards de paiement. Afin d'éviter cette anomalie et encourager un financement équitable, le financement post-récolte des acheteurs de produits de petits producteurs est tout aussi important.

Programmation de financement agricole

Préalablement au financement, une phase préparatoire de cadrage, de sélection des cultures et des OP est nécessaire pour consulter les acteurs de la chaîne et orchestrer les accords collaboratifs. Bailleurs de fonds et OP ont la capacité et le devoir de jouer un rôle proactif de soutien à cette étape.

De nouveaux rôles pour les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds sont confrontés à plusieurs nouveaux défis. Ils doivent premièrement acquérir un minimum d'expertise en matière de financement agricole. Ils doivent deuxièmement revoir leur procédure d'examen approfondi pour mieux comprendre la gestion des risques. Troisièmement, ils doivent mettre au point des produits financiers spécifiques aux cultures et marchés concernés. Quatrièmement, ils doivent penser aux possibilités de recourir au « financement mixte » au niveau de la microfinance (crédit pré-récolte) et de l'OP ou de l'entreprise agroalimentaire. Deux institutions financières (IF) différentes peuvent aussi collaborer pour s'occuper des composantes financières relatives aux intrants et produits agricoles. Enfin, leur personnel doit adopter un rôle plus proactif lors du développement de programmes financiers agricoles.

L'examen approfondi revu

Les IMF ne sont pas habituées à effectuer un examen approfondi exhaustif au niveau du client. Elles doivent cependant réaliser cet examen complet lors de la phase préparatoire du programme de financement agricole. De plus, même si les bailleurs sociaux ont l'habitude d'effectuer un examen approfondi exhaustif au niveau du client, leur personnel doit également s'intéresser aux exigences spécifiques du financement agricole. Un cadre standardisé pourrait profiter aux deux catégories.

Les implications pour les agences de financement

Le besoin de financement pré et post-récolte pour les petits producteurs implique une collaboration entre les organisations de microfinance et de financement des entreprises agroalimentaires, mais aussi entre un bailleur social et un investisseur, capables de soutenir le développement de la microfinance pour les petits producteurs. Le financement mixte crée de nouvelles opportunités d'identification de partenaires. Ces derniers peuvent suggérer des OP ou des petites et moyennes entreprises (PME) pour le financement des entreprises agroalimentaires, et les partenaires agroalimentaires des bailleurs sociaux existants peuvent suggérer des institutions de microfinance pour financer leurs petits fournisseurs.

Le besoin de fusionner le financement et l'investissement

La modernisation et la commercialisation du financement des petits producteurs en Afrique ne doivent pas provenir uniquement des bailleurs sociaux et des banques commerciales. Certaines tâches destinées aux intervenants professionnels et prestataires de services nécessitent fréquemment des investissements initiaux sous la forme de subventions. Afin d'obtenir des résultats, une combinaison de subventions et de financement de la dette est nécessaire.

À la recherche des bonnes pratiques

Les directives de « bonnes pratiques » pour la microfinance ordinaire ne conviennent pas totalement au financement des petits producteurs. Il est également nécessaire de prendre en compte la documentation récente sur le financement des entreprises agroalimentaires et le financement des chaînes de valeur. Les directives de bonnes pratiques devraient davantage se concentrer sur le processus de programmation du financement des exploitations et la gestion commune des risques que sur des « prescriptions » sur les produits et services financiers à l'intention des bailleurs de fonds. Les bonnes pratiques peuvent également s'appliquer aux processus : les étapes nécessaires pour que les parties prenantes aboutissent à des solutions applicables. Ces étapes peuvent être soutenues par des supports et outils de formations adaptés pour les spécialistes.

1. Introduction

1.1. Les objectifs de la NpM dans la mise en œuvre de l'étude

L'étude

Début 2014, le groupe de travail sur le Financement rural de la NpM a pris l'initiative, en coopération avec AgriProFocus (APF), d'enquêter sur le financement des petits producteurs et des organisations de producteurs (OP) et de découvrir les bonnes pratiques à appliquer à plus grande échelle et reproduire. La NpM a réalisé ce projet de recherche conjointement avec l'APF, Agriterra, l'European Microfinance Platform (e-MFP), le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) et l'Université et le Centre de recherche de Wageningen (Wageningen UR). L'étude a été financée par le gouvernement des Pays-Bas, par l'intermédiaire de la Food & Business Knowledge Platform (F&BKP).

NpM, Platform for Inclusive Finance (NpM)

La NpM se compose des organisations néerlandaises de financement du développement (OFD), de bailleurs sociaux et d'investisseurs, ainsi que du Ministère des Affaires étrangères. Les OFD sont Cordaid, HIVOS, ICCO, ICCO Terrafina Microfinance, Oxfam Novib et la Rabobank Foundation. Il s'agit d'investisseurs sociaux proposant du capital de lancement, du renforcement des capacités et de l'assistance technique (AT). Les bailleurs sociaux sont ASN bank, FMO, ING, Oikocredit, Rabobank et la banque Triodos. La NpM comprend plusieurs groupes thématiques, dont le groupe de travail sur le financement rural qui se concentre sur l'élaboration, le partage et l'échange de connaissances et d'études de cas sur le financement rural.

ICCO Terrafina Microfinance (TMF)

Par l'intermédiaire d'ICCO Terrafina Microfinance (TMF), ICCO réunit son expertise et ses ressources avec celles de Rabobank Foundation et d'Oikocredit. Des prêts sont octroyés à des institutions de microfinance (IMF), des coopératives d'épargne et de crédit (SACCO), et des coopératives, alors qu'ICCO organise le renforcement des capacités en microfinance par l'intermédiaire de l'équipe TMF. Le principal objectif de TMF consiste à améliorer de façon durable les compétences des IMF en Afrique au moyen d'une large gamme de services de financement rural, tout en préservant les bonnes pratiques en microfinance. TMF propose un mélange de petites subventions de lancement aux nouvelles IMF, des parcours de renforcement des capacités (formations) et des produits innovants pour la vulgarisation en milieu rural, ainsi que des services de courtage pour les prêts et les garanties à ses partenaires d'investissement. TMF préside le groupe de travail sur le Financement rural de la NpM et a coordonné l'étude actuelle en collaboration avec APF.

AgriProFocus (APF)

AgriProFocus (APF) est un partenariat d'origine néerlandaise qui réunit professionnels, experts et ressources autour d'un intérêt commun pour l'entrepreneuriat agricole, dans les pays en développement. APF a créé 13 plateformes agricoles dans des pays d'Afrique et organisé plusieurs salons financiers.

European Microfinance Platform (e-MFP)

Le groupe d'action Rural Outreach and Innovation (ROI) de l'European Microfinance Platform (e-MFP) réunit des organisations multilatérales, donateurs, chercheurs, spécialistes et investisseurs impliqués dans la microfinance rurale et souhaitant relever le défi consistant à offrir des services financiers adéquats aux quelque 500 millions de petits producteurs agricoles estimés dans les pays en développement.

Université et Centre de recherche de Wageningen (Wageningen UR)

L'Université et le Centre de recherche de Wageningen (Wageningen UR) sont connus pour leur spécialisation dans les disciplines de l'agroalimentaire et souhaitent explorer le potentiel de la nature pour améliorer la qualité de vie. La faculté de gestion et d'économie a participé à l'étude et adapte son programme en fonction des cas de l'étude.



Photos par ICCO Terrafina Microfinance – Fransien Wolters

Objectif de l'étude

On sait déjà que les organisations de petits producteurs accèdent difficilement aux services financiers. Certains partenaires de la NpM ont mis au point des stratégies afin de surmonter ces obstacles et ont essayé de faciliter le lien entre organisations de producteurs (OP) et prestataires de services financiers. Certaines de ces stratégies incluent l'organisation de foires de financement, l'introduction d'outils d'évaluation pour les OP, et la facilitation de contacts et de liens visant à s'assurer que les IMF connaissent les besoins des producteurs et les comprennent. L'objectif de cette étude est de répertorier ces pratiques et de déterminer celles qui ont porté leurs fruits. Il est important de tirer les enseignements des bonnes pratiques (et aussi des cas qui n'ont pas fonctionné) afin d'améliorer l'accès au financement proposé par la NpM, APF, et les membres des deux réseaux. L'étude pourrait aider les membres de la NpM à définir des recommandations politiques pour ses partenaires dans les pays en développement. Résultats et recommandations seront partagés avec les gouvernements des pays dans lesquels l'étude a été menée, ainsi qu'avec le gouvernement des Pays-Bas et l'UE. La Figure 1.1 décrit brièvement les six objectifs spécifiques de l'étude.

Objectifs de l'étude

1. **Pratiques actuellement utilisées** pour surmonter les problèmes et obstacles connus rencontrés par les petits producteurs et les organisations de producteur (OP) pour accéder au financement
2. **Méthodologies** utilisées pour lever les obstacles
3. Comment fournir des **produits et services financiers adaptés** aux OP et aux petits producteurs ?
4. Comment renforcer les relations entre ces clients (potentiels), les IMF et les banques, et surtout **quel rôle les organisations de soutien néerlandaises jouent-elles dans l'établissement de ces relations ?**
5. Quels sont les **enseignements à tirer ? Les directives politiques ?**
6. Comment intégrer les **bonnes pratiques et directives aux organisations ?**

Figure 1.1 Objectifs de l'étude

1.2. Projets et pays sélectionnés

Les partenaires de la NpM aux Pays-Bas ont également proposé les cas à inclure dans l'enquête. L'organisation Agriterra¹ a participé à deux cas par l'intermédiaire d'APF. La sélection a été réalisée sur la base des critères suivants:

- Le cas est transmis à une IMF ou une OP partenaire disposant déjà de 2 à 3 ans d'expérience dans le financement des petites exploitations ;
- Les enseignements tirés de cette expérience du financement pourraient être utiles aux autres ;
- Ce cas est intéressant car il est innovant, propose une solution nouvelle aux problèmes rencontrés, contribue à atténuer les risques, ou applique une méthodologie à grande échelle.

¹ Agriterra aide les organisations d'agriculteurs à lutter contre la pauvreté grâce à des avis d'experts du secteur agricole néerlandais et à des financements du gouvernement des Pays-Bas. L'équipe agroalimentaire aide les organisations agricoles à augmenter leur pouvoir de marché car elles manquent souvent d'un plan d'affaires et de compétences entrepreneuriales solides. Agriterra propose des services à ces sociétés afin de les aider à corriger ces points faibles. Des relations sont établies entre les coopératives et autres formes d'entreprises agroalimentaires et le secteur financier.

Cas sélectionnés

Partenaire	Culture	Institution financière	Partenaires aux Pays-Bas
Éthiopie			
E1. Amhara Credit Unions	Teff and Maize	Union of Multi-Purpose Cooperatives (MPC)	ICCO Terrafina Microfinance (TMF)
E2. Wasasa	Café	IMF	Cordaid
E3. Buussa Gonofa	Orge maltée	IMF	Rabobank Foundation (RBF), TMF
E4. Setit H. Famer's Union	Sésame	Union de CP	Agriterra
E5. Foires de financement	Aucune culture spécifique	Nombreuses	AgriProFocus (APF)
Rwanda			
R1. Duterimbere IMF	Maïs	IMF	RBF, TMF
AgriProFocus (APF)	Manioc, maïs et légumes	Union SACCO	TMF, APF, RBF
R2. Clecama Ejo Heza	Manioc, maïs et légumes	SACCO	TMF, APF, RBF
R3. Amesezerano Community Bank Ltd.	Cultures diverses	Banque	TMF, APF
R4. Clecama Wisigara	Pommes de terre irlandaises	SACCO	TMF, APF, RBF
Ouganda			
O1. Petits cultivateurs de coton	Coton biologique	Crane Bank	RBF
O2. ENCOT MFI	Maize, rice and beans.	MFI	HIVOS
O3. NUCAFÉ	Café	Centenary Bank	Agriterra
O4. Foires de financement	Aucune culture spécifique	Nombreuses	APF
Mali			
M1. Biocarburant	Noix du jatropha	MFI Paseka	TMF
M2. Soro Yiriwaso	Coton, maïs, riz	IMF	ICCO, TMF, APF
M3. myAgro – Mali	Sorgho, maïs, millet, cacahuètes	Services bancaires en ligne	APF
M4. Foires de financement	Aucune culture spécifique	Nombreuses	APF

Il convient de souligner que les projets sélectionnés ne représentent souvent qu'une petite fraction du portefeuille agricole de l'institution financière (IF) concernée et un faible pourcentage des agriculteurs membres de l'OP. Alors que les institutions concernées touchent un total de 531 000 agriculteurs selon les estimations, les cas décrits n'en couvrent qu'un faible échantillon. En revanche, tant le partenaire de la NpM que leurs partenaires en Afrique ont dû sélectionner des zones agricoles représentatives des points forts et points faibles de leurs programmes. Nous pensons de ce fait que les cas étudiés sont assez représentatifs sur le plan de l'approche utilisée, des instruments financiers et des stratégies de gestion des risques.

1.3. Méthode et organisation de recherche

En bref

Les termes de référence de la NpM utilisés dans l'étude ont fourni plusieurs idées visant à faciliter son exécution :

- Tous les membres de la NpM sont invités à proposer des cas à étudier, à participer à la diffusion de l'étude chez les partenaires africains, et à songer à des recommandations pour la politique des donateurs ;
- L'APF doit collaborer à la préparation de l'étude dans les pays sélectionnés et à la diffusion de ses résultats aux parties concernées en Afrique ;
- L'Université de Wageningen doit proposer le nom de deux jeunes chercheurs dans son pool d'anciens étudiants africains du cursus de Master de gestion et d'économie ;
- Un consultant expérimenté devra être recruté pour diriger les recherches, sélectionner et coordonner les chercheurs et les consultants locaux.

La sélection des cas parmi ceux présentés en 2014 a pris du retard et la disponibilité des jeunes chercheurs a posé problème. Le temps disponible a donc été passé à recueillir des matériaux de recherche, préparer la recherche sur le terrain, et organiser des séances d'information et des formations au sein de l'équipe de recherche. Un modèle standard de recherche de cas a été établi et testé.

Cette **recherche de terrain** consistait à sélectionner un domaine de participation pour les visites d'exploitations et les entretiens poussés avec les OP, certains agriculteurs, le bailleur de fonds et, si possible, les prestataires de services techniques.

La méthodologie, des questionnaires et des formats de rapports, est décrite en détail dans les chapitres suivants et dans un rapport distinct.

Les études de cas visaient à enquêter de façon *factuelle* sur les dispositifs de financement des agriculteurs ou de l'OP. Elles ne doivent en aucun cas être considérées comme des évaluations de projets, étant donné que les observations se limitent souvent à un échantillon restreint d'agriculteurs et que le travail de terrain a dû être accompli dans un temps très limité.

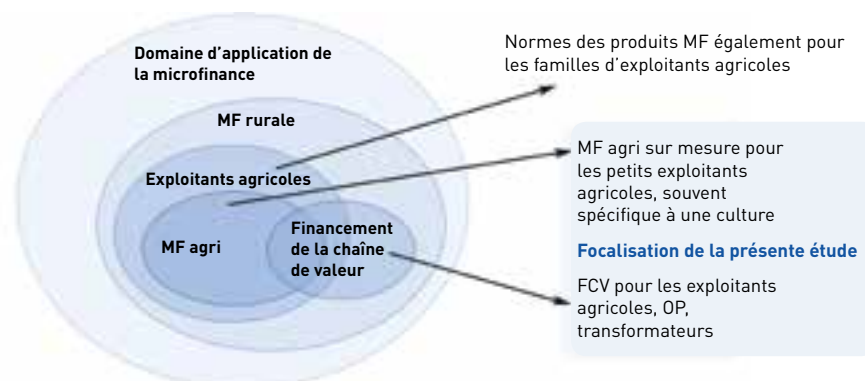


Figure 1.2 Sujet de l'étude et groupe cible

Sujet de l'étude

Après évaluation de la nature des cas, au moins trois groupes de modèles de financement ont été distingués:

- A. **La microfinance pour les agriculteurs**, habituellement octroyée par des institutions de microfinance (IMF), mais parfois également par des coopératives d'épargne et de crédit (SACCOs) ou des organisations de producteurs (OP) ;
- B. Le financement des **petites et moyennes entreprises agricoles** (PME) peut provenir d'IMF, mais plus habituellement des banques locales ou bailleurs sociaux internationaux (comme Oikocredit, Triodos ou FMO) ;
- C. Le **financement de la chaîne agricole**, comprenant le financement des agriculteurs, examine également les relations en aval avec, par exemple, une PME de transformation, pouvant parfois être l'OP

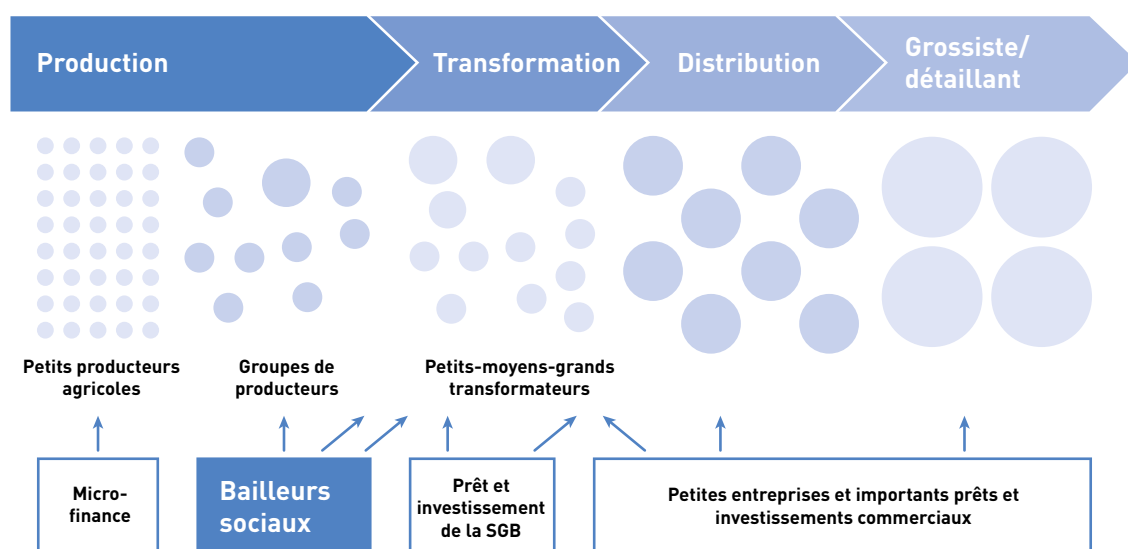


Figure 1.3 Modalités du financement agricole

Le financement des petits producteurs relève majoritairement de la microfinance, mais la collaboration avec les organisations d'agriculteurs définit largement le type et les caractéristiques du financement. De manière générale, le sous-ensemble couvert par la présente étude est non représentatif de la microfinance agricole dans son ensemble. Une collaboration avec une OP présuppose l'utilisation d'une approche dépendant souvent de la culture et que l'amélioration et la commercialisation de produits agricoles font souvent partie du programme. Parfois, le lien avec la composante commercialisation fait aussi apparaître certaines caractéristiques du financement de la chaîne de valeur. Enfin, l'inclusion éventuelle du stockage ou de la transformation peut aboutir à des transactions financières de plus grande envergure. Les transactions financières à ce niveau sont généralement octroyées par les banques ou les bailleurs sociaux internationaux tels qu'Oikocredit ou Rabobank Foundation. Ces caractéristiques ont d'importantes implications à la fois pour la méthodologie et les références aux bonnes pratiques.

1.4. Cartographie du monde complexe de l'agriculture et du financement des petits producteurs

Un nouveau territoire encore inexploré

L'inclusion des petits producteurs au sein des OP offre de nouvelles opportunités pour les bailleurs de fonds. Plusieurs membres de la NpM ont piloté des programmes de financement destinés aux OP, des cas qui les ont amenés à réunir les éléments des programmes de microfinance ordinaires, de financement agroalimentaire classique, de financement commercial de la chaîne de valeur dans le contexte de l'agriculture à petite échelle. Parmi les membres de la NpM bénéficiant d'une expérience approfondie dans la microfinance, les bailleurs sociaux occupent une position importante dans le financement agroalimentaire à travers le monde. Rabobank constitue un bailleur de fonds majeur des chaînes agroalimentaires mondiales. Cependant, le domaine du financement des petits producteurs en Afrique et ses liens avec les organisations agricoles s'avère un territoire inconnu.

Outils de cartographie

La recherche menée dans quatre pays auprès d'agriculteurs, d'OP et d'IF ayant géré des programmes pour plus de 20 systèmes de financement propres aux cultures représente un défi. Une partie du travail de recherche consistait à élaborer les outils nécessaires pour cartographier le monde complexe du financement des petits producteurs. Il a fallu structurer les questions d'examen approfondi soulevées par les bailleurs de fonds dans un cadre standardisé, comme ce fut le cas pour les OP, dans un cadre de gestion des risques, afin de proposer un « langage commun » entre OP et bailleurs de fonds.

Les questions centrales pour la recherche sur le terrain

Sur la base des données empiriques collectées, l'étude se basait sur l'accès au financement.

- A. Comment les risques agricoles ont-ils été gérés ?
- B. Quelles sont les caractéristiques d'une conception de programme efficace et du développement de produits financiers adaptés ?
- C. En quoi le processus d'examen approfondi d'entreprises agroalimentaires est-il spécifique ?
- D. Quels sont les enseignements tirés en ce qui concerne la diversité des modèles et des approches de financement ?
- E. Quels sont les éléments de référence existants sur les « bonnes pratiques » correspondant à ces cas ?

Photo par ICCO Terrafina Microfinance



1.5. Guide de lecture

Le **chapitre 2** présente un résumé de chaque cas, ainsi qu'un aperçu des foires de financement dans les quatre pays. Les caractéristiques du financement octroyé sont décrites (section 2.6) tout comme les types d'OP impliquées et les fonctions qu'elles ont assumées (section 2.7).

Le **chapitre 3** présente un aperçu de la manière dont les parties prenantes des 14 cas (OP, bailleurs de fonds, acteurs de la chaîne et intervenants) ont participé à la création de l'accès au financement. Nous y décrivons trois stratégies de financement distinctes, les modalités d'exécution de la programmation du financement agricole et les modalités de développement de nouveaux produits et de services financiers. Nous présentons enfin les caractéristiques et fondements d'une approche plus complète de la gestion des risques dans le financement des petits producteurs.

Le **chapitre 4** présente un aperçu des modalités de collaboration entre les différentes parties prenantes des 14 cas en matière de gestion des risques agricoles dans le programme. Six thèmes d'examen approfondi sont abordés : les risques liés à la culture spécifique et la manière dont elle est cultivée, ceux liés à l'organisation et à la commercialisation agricoles, et ceux liés à la viabilité et au financement. Les enjeux et dilemmes liés à chaque risque sont décrits, ainsi que les possibilités pour les réduire.

Le **chapitre 5** résume nos observations et conclusions. Nous abordons la recherche de bonnes pratiques et les détails propres aux pratiques actuelles en matière de programmation du financement agricole. Nous décrivons ensuite plusieurs caractéristiques des « bonnes pratiques » de développement des produits financiers, d'examen approfondi, de gestion des risques, etc, pour enfin mener une réflexion quant aux enseignements à en tirer pour les investisseurs et les bailleurs sociaux.



Photo par Bart Debruyne

2. Pratiques actuelles – 4 pays – 14 cas

2.1. Modalités de création de l'accès au financement

La collecte de cas présente un large éventail d'exemples intéressants sur la manière dont les petits producteurs ont réussi à accéder au financement grâce au soutien de leurs organisations de producteurs (OP). La mise en contact des bailleurs de fonds et des agriculteurs ne suffit pas. Les 14 cas présentés ici donnent des exemples des différentes manières dont les agriculteurs, OP, bailleurs de fonds, acteurs de la chaîne et prestataires de services ont réussi ensemble à créer un dossier commercial ayant satisfait aux exigences de l'examen approfondi réalisé par leurs bailleurs de fonds. Les grandes lignes des projets étudiés sont présentées ci-dessous, et les méthodes et instruments de financement de ces approches sont analysés en détail dans le chapitre suivant. Mais commençons par l'inévitable première étape : la prise de contact.

Foires de financement

Conformément à sa mission (« améliorer l'accès des agriculteurs au financement »), APF a soutenu et initié l'organisation de salons de financement dans chacun des pays étudiés. Les prestataires de services financiers ont présenté leurs produits et services aux petits producteurs agricoles, et ces derniers ou leurs organisations ont pu les rencontrer et découvrir des possibilités d'améliorer l'accès au financement. L'objectif des foires de financement est de soutenir les petites entreprises agroalimentaires en facilitant leur accès aux services et crédits financiers. Les principaux objectifs des foires agro-financières d'APF sont les suivants :

- Encourager les relations commerciales pour favoriser les accords entre acteurs de la chaîne de valeur agricole ;
- Améliorer l'accès des agriculteurs à l'information sur les produits et services financiers disponibles sur le marché ;
- Faire de l'agriculture un investissement viable pour les institutions financières (IF) et autres prestataires de services en offrant un espace de dialogue favorable à la conclusion d'accords commerciaux ;
- Encourager le développement de produits et de services financiers adaptés aux agriculteurs ;
- Encourager l'apprentissage de bonnes pratiques, avec des services financiers répondant aux besoins des agriculteurs, transformateurs et négociants.

Les commentaires des exposants et des visiteurs aux différentes foires de financement sur les accords conclus, les réseaux commerciaux et les partenariats créés ont permis de déterminer le succès ou l'échec des salons financiers. Des accords concrets ont été signalés dans plusieurs domaines, notamment en ce qui concerne les services financiers, mais également entre différents acteurs de la chaîne de valeur agricole. Alors qu'il est difficile de déterminer la réussite ou non des foires financières d'un point de vue quantitatif, le rapport séparé présentant tous les cas (annexes) indique les domaines pour lesquels la plupart des accords ont été conclus, les parties à l'accord et les différences entre les exposants et les visiteurs. Le rapport indique également que les chances d'établir des partenariats et de créer des réseaux étaient considérées comme importantes.

Photo par Marloes van den Berg



2.2. Éthiopie

Nous avons choisi de présenter brièvement quatre cas en Éthiopie.

Cas	Institution financière	Organisation de producteurs
E1. Lidet Credit Union	Union de coopératives	Union des coopératives polyvalentes primaires (CP)
E2. Wasasa	MFI	Coffee farmer Association et Oromia Coffee Farmers Union
E3. Buussa Gonofa	MFI	Centres de services ruraux (CSR créés par l'IMF)
E4. Setit H. Farmer's Union	Union de coopératives	Coopérative polyvalente primaire (CP)

Cas E1 : Lidet Savings and Credit Cooperatives Union, région d'Amhara : « Améliorer les services financiers des unions de coopératives financières aux coopératives de commercialisation des producteurs »

L'Union des coopératives Lidet est une coopérative financière réunissant 111 coopératives primaires, soit 115 713 membres individuels actifs. Plus qu'une coopérative d'épargne et de crédit (SACCO), elle comprend également d'autres coopératives primaires de producteurs et de commercialisation comme les Coopératives et Unions polyvalentes. Elle propose des microcrédits aux agriculteurs individuels et aux groupes de producteurs. Ses services comprennent la micro-assurance, la formation au financement, la vulgarisation agricole, l'épargne et le crédit. Une étude préliminaire a fait apparaître un besoin considérable de renforcement des capacités quant aux questions de gouvernance et de gestion financière. En réponse, ICCO Terrafina Microfinance (TMF) a conçu un programme de renforcement des capacités et formé le personnel de l'union, les membres du conseil et le comité de contrôle des crédits de l'union. Des formations de renforcement des capacités ont été offertes au personnel des agences de promotion des coopératives au niveau régional, des zones et des districts. Des formations ont été mises au point à l'intention des responsables des prêts des coopératives financières, notamment une matrice d'évaluation des crédits de coopératives.

Cas E2 : Wasasa MFI - Financement de la chaîne de valeur du café pour les petits producteurs agricoles dans le district de Chora

Wasasa MFI (institution de microfinance) participe au Programme de financement agricole (AFPEU) financé par l'UE et mis en œuvre par MicroSave-Cordaid. Le programme a collaboré avec les IMF de quatre pays pour mettre en œuvre un projet visant à améliorer l'accès des familles d producteurs au financement agricole en passant par le développement de produit. Grâce à cette aide, Wasasa MFI a mis au point un mécanisme financier inclusif : le *Prêt d'amélioration du café*. Sans expérience dans le domaine de l'octroi de prêts aux petits cultivateurs de café, l'équipe de Wasasa MFI a commencé par évaluer leurs besoins financiers, mis au point des produits, et évalué les risques liés à l'octroi de prêts. Actuellement, le programme touche 200 cultivateurs dans le district de Chora.

Cas E3 : Buusaa Gonofaa (BG) MFI – Mécanisme de financement de la chaîne de valeur pour les petits cultivateurs d'orge maltée dans le district d'Arsi, Oromia

Grâce au soutien d'ICCO Terrafina Microfinance, BG MFI a identifié la chaîne de valeur de l'orge maltée comme un sous-secteur prometteur pour un programme pilote de financement de la chaîne de valeur (FCV) et a entamé des discussions avec les principaux acteurs de cette chaîne, l'Assela Malt Factory (AMF), l'Oromia Seed Enterprise (OSE) et le Bureau agricole de la zone. Un accord de collaboration visant à promouvoir la culture d'orge de haute qualité, rentable pour les petits producteurs agricoles a été signé. Il stipulait que BG IMF mettrait en œuvre le financement des petits cultivateurs d'orge maltée et qu'OSE fournirait des semences certifiées aux agriculteurs clients de BG IMF. Le Bureau agricole de la zone a de plus accepté de collaborer

avec OSE, offrant un soutien technique à ces agriculteurs. Intéressée par l'orge maltée de haute qualité, l'AMF a accepté de conclure des contrats d'achat avec les agriculteurs et de leur offrir une assistance technique. Ce mécanisme de financement de la chaîne de valeur vise à toucher 1000 agriculteurs dans deux districts (Lima Kara et Sirbo). Sur la période 2011-2014, entre 124 et 989 agriculteurs avaient en réalité adopté ce mécanisme. L'octroi de prêts est du ressort des Centres de services ruraux (CSR), soutenus par l'IMF BG, dont la flexibilité est considérable pour déterminer le montant des prêts, les conditions de pré-versement et la gestion des prêts, ainsi que l'organisation de la distribution des semences et leur commercialisation auprès des petits producteurs agricoles.

Cas E4 : Union coopérative de Setit-Humera – Financement de la chaîne de valeur du sésame

Alors qu'en 2002 l'union coopérative de Setit-Humera réunissait quatre coopératives primaires et 2000 agriculteurs, elle compte aujourd'hui 19 coopératives primaires et environ 12 000 ménages d'agriculteurs. Avec l'aide de Cordaid et d'Agriterra, la SHU a obtenu des financements pour produire et exporter du sésame. Le financement a été accordé par la Banque commerciale d'Éthiopie (BCE) et la Banque coopérative (BC). La BCE a accordé un crédit d'exportation de 25 millions de birrs, soit 25 pour cent de la demande réelle de financement. La Banque coopérative Oromia a octroyé 7 millions de birrs pour les dépenses pré-récolte (intrants agricoles) de quelques 400 agriculteurs, sur la base d'une garantie de 50 pour cent par Agriterra. Elle a également prêté 5 millions de birrs pour la commercialisation. La SHU transfère ces prêts bancaires à des coopératives primaires considérées comme suffisamment solvables.

Foires de financement en Éthiopie

En Éthiopie, 5 foires de financement ont été organisées au total au cours de la réalisation de l'étude. Aucune information n'était disponible sur les deux premières foires de Jimma et d'Hawassa en 2012, mais elles partageaient toutes le même objectif. Il consistait en Éthiopie à amener les banquiers à considérer les semences comme une activité rentable et à encourager la production de semences, leur transformation et leur commercialisation en tant qu'investissement viable. Les foires qui ont eu lieu en 2013 étaient organisées en collaboration avec le projet de développement intégré du secteur des semences (Integrated Seed Sector Development, ISSD), un projet de l'université de Mekele, et avec le programme ISSD II de l'université de Bahir Dar.

2.3. Ouganda

Cas	Institution financière	Organisation de producteurs
01. TechnoServe Conservation Cotton Initiative	Rabobank Foundation Crane Bank	Groupes informels d'agriculteurs (GIA)
02. ENCOT MFI	IMF	Groupes informels d'agriculteurs
03. NUCAFÉ	Banques commerciales	Associations de producteurs de café

Cas 01 : Conservation Cotton Initiative (CCIU) – Amélioration du revenu des petits cultivateurs de coton et des prestataires de services grâce à un accès facilité au financement et au renforcement institutionnel dans le nord de l'Ouganda

Avec la marque de vêtements de luxe Edun et la Rabobank foundation, TechnoServe a établi un programme avec des cultivateurs de coton contraints d'abandonner leurs fermes suite à la guerre civile dans le nord de l'Ouganda. La Conservation Cotton Initiative (CCI) vise à améliorer les revenus issus des ventes de coton en encourageant l'adoption de meilleures pratiques agronomiques et post-récolte, et en mettant en relation les agriculteurs avec de meilleurs marchés. Le programme s'efforce de plus de renforcer les groupes de petites entreprises agricoles qui cultivent le coton, en offrant des services de développement commercial et en facilitant l'accès au financement. Un contrat a par conséquent été signé entre la Rabobank



Photos par ICCO Terrafina Microfinance - Harm Haverkort

Foundation et la Crane Bank : la Rabobank Foundation a accordé à la Crane Bank un prêt sur trois ans d'un montant de 500 000 dollars ainsi qu'une subvention de 50 000 euros. La première saison de récolte du coton (2013), seuls quelques prêts ont été octroyés. Mi-mai 2014, la Crane Bank avait approuvé 465 prêts pour un total de 431 millions d'UGX (170 000 dollars des États-Unis).

Cas 02 : Enterprise Support and Community Development Trust (ENCOT) – Faire fonctionner la microfinance agricole

ENCOT MFI, fondée en 2006 sous la forme d'une IMF de développement, est fortement orientée vers l'agriculture. Elle se positionne comme un prêteur privilégié aux agriculteurs locaux et a mis au point des produits et canaux de distribution répondant mieux à leurs besoins pour la production, la transformation, le commerce / la commercialisation et l'acquisition d'actifs agricoles. ENCOT MFI utilise des méthodologies individuelles et traditionnelles de garantie par les pairs et des innovations et pratiques nouvelles. Le produit financier a été testé et ses résultats ont fortement encouragé les entreprises de prêt agricole. Elle s'occupe actuellement de plus de 5 000 agriculteurs avec un portefeuille de 2,1 millions d'EUR (en moyenne 420 EUR par agriculteur).

Cas 03 : L'Union nationale des entreprises agroalimentaires et des entreprises caféicoles (National Union for Coffee Agribusinesses and Farm Enterprises, NUCAFE) – Accès facilité au financement

NUCAFÉ est une union nationale constituée de 170 sociétés primaires de producteurs de café, soit 170 000 adhérents producteurs, établie sous forme de huit plateformes commerciales. Agriterra, le partenaire de développement, a joué un rôle majeur dans la facilitation de l'accès au financement des agriculteurs de NUCAFÉ de l'Association des producteurs de café de Kabonera (Kabonera Coffee Farmers Association, KCFA) de la plateforme de Masaka. Agriterra a formé le personnel de NUCAFÉ à la gestion financière et aidé à mettre au point un plan d'affaires capable d'entraîner un soutien bancaire, présenté à la Centenary Bank. Cette banque a acquis de l'expérience dans le financement de la culture du café et a appris à faire confiance à ses clients. Au cours des trois dernières années, la Centenary Bank a permis une augmentation des prêts bancaires de 40 millions à 100 millions d'UGX avec des taux d'intérêt en constante diminution.

Foires de financement en Ouganda

La première foire de financement a été organisée en Ouganda en 2011 afin de « soutenir le développement des petites entreprises agroalimentaires en facilitant l'accès aux services et aux crédits financiers ». Le thème de la seconde foire de financement en 2012 portait sur la « promotion des accords de financement des agriculteurs ». La troisième foire de financement a été précédée d'un atelier d'une journée dédié aux « innovations du financement agricole en Ouganda ». Le thème des foires de financement 2013 était « l'accès des agriculteurs à des opportunités agroalimentaires plus vastes ».

2.4. Rwanda

Cas	Institution financière	Organisation de producteurs
R1. Duterimbere IMF Ltd.	IMF	Coopératives primaires
R2. Uniclecam Ejo Heza	SACCO	Coopératives primaires
R3. Amesezerano Community Bank Ltd.	Banque de microfinance	Groupes informels d'agriculteurs
R4. Union des Clecama Wisigara	SACCO	Groupes informels d'agriculteurs

Cas R1 : Duterimbere IMF Ltd / succursale de Nyagatare

Duterimbere IMF Ltd est une IMF fondée par l'ONG Duterimbere ASBL pour fournir des services financiers à des entrepreneurs à faibles revenus, et améliorer leurs conditions socioéconomiques. Duterimbere IMF Ltd collabore parfois avec des ONG et programmes financés par des bailleurs de fonds pour aider les agriculteurs à améliorer leurs pratiques agricoles et la production, la transformation et la commercialisation de leurs produits. L'IMF possède actuellement plus de 62 000 clients avec un portefeuille de 3 248 millions de RWF (réinvestissement dans l'agriculture de 8,4 pour cent de ces fonds). Sur la base des récépissés d'entrepôt, Duterimbere étend le crédit à ces coopératives à 60 pour cent du cours du marché des stocks afin que les agriculteurs puissent attendre une hausse des prix sur le marché ouvert ou que les acheteurs soient disposés à payer un meilleur prix.

Cas R2 : UNICLECAM Ejo Heza – Accessibilité des agriculteurs au crédit par l'intermédiaire d'institutions de microfinance locales

Uniclecam Ejo Heza est une coopérative / union SACCO fondée par dix Coopératives locales d'épargne et de crédit agricole mutuel (CLECAM) ainsi qu'une coopérative féminine d'épargne et de crédit (Ejo Heza). Depuis sa création, l'Union se compose de 5 CLECAM, à la suite de fusions et de regroupements. IMF immatriculée active dans le sud du Rwanda, Ejo Heza vise à réduire la pauvreté en mobilisant de l'épargne et en accordant des crédits aux agriculteurs. Elle possède actuellement plus de 49 952 clients avec un portefeuille de 1 256 millions de RWF, dont 64 pour cent investis dans l'agriculture.

Cas R3 : Union des CLECAM Wisigara - Renforcer les capacités des agriculteurs ruraux en leur donnant accès au microcrédit

L'Union des CLECAM Wisigara est une IMF dont les membres sont principalement cultivateurs et éleveurs de bétail. Créée en 2004, elle a pour mission de promouvoir la chaîne de valeur agricole et l'industrie agroalimentaire et de renforcer les capacités des agriculteurs par des microcrédits et d'autres services financiers. Uniclecam Wisigara est l'un des principaux acteurs du nord-ouest du pays en termes de clients participant activement à la production agricole. En 2013, Uniclecam Wisigara a présenté un nouveau produit de crédit pour les apiculteurs dans sa zone d'activité pour améliorer le bien-être de ses membres.

Foires de financement au Rwanda

La première foire de financement au Rwanda portait sur le même thème que la première foire en Ouganda : « soutenir le développement des petites entreprises agroalimentaires en facilitant l'accès aux services et aux crédits financiers ». Le thème des foires de financement dans les districts de Kayanza et de Nyanza portait sur les « liens commerciaux dans l'industrie agroalimentaire ».

Photos par NpM, Platform for Inclusive Finance – Josien Sluijs



2.5. Mali

Cas	Institution financière	Organisation de producteurs
M1. Biocarburant	PASECA OSK	Fondation Mali Biocarburant (FMB)
M2. SORO YIRIWASO	IMF	Coopérative COPAM
M3. myAgro – Mali	Entreprise sociale	FMB

Cas M1 : Mali Biocarburant

La Fondation Mali Biocarburant (FMC) est une association d'agriculteurs maliens créée par Mali Biocarburant Entreprise, une société fabriquant du biodiesel à partir du jatropha. Guidée par les principes des « trois facteurs » (population, planète, profit), Mali Biocarburant Entreprise a créé FMB pour développer la culture du jatropha auprès des petits producteurs. Ces trois dernières années, une chaîne de valeur de la noix de jatropha a été créée au Mali pour l'extraction de l'huile et la production de biodiesel. Le projet décrit dans ce cas implique une entreprise privée de biocarburant, plusieurs coopératives d'agriculteurs, la fondation FMB soutenant les agriculteurs, et PASECA MFI qui finance les agriculteurs participants. Les services financiers de PASECA OSK ont été soutenus par ICCO Terrafina Microfinance qui a apporté son soutien aux services non financiers.

Cas M2 : Soro Yiriwaso MFI et ses OP partenaires – *Améliorer la productivité et la production des petits producteurs au Mali par l'accès au financement*

Soro Yiriwaso est une IMF malienne orientée sur le milieu rural qui finance principalement des activités agricoles. Son objectif est d'augmenter la productivité et la production des activités agricoles au Mali, et donc d'améliorer la situation économique des petits producteurs défavorisés. Elle a donc lancé plusieurs produits financiers agricoles pour aider les agriculteurs à accéder au crédit et acquérir des intrants agricoles. Soro Yiriwaso s'occupe actuellement de plus de 59 000 agriculteurs. L'organisation examine avec attention les questions de différenciation entre les genres dans les pratiques agricoles en tenant compte des différents besoins et en y répondant de façon appropriée.

Cas M3 : myAgro – *Promotion des activités agricoles par le programme d'épargne mobile de myAgro*

myAgro (n'gaSènè) est une entreprise sociale / à but non lucratif offrant un ensemble de services complets aux agriculteurs : la vente à livraison différée d'intrants agricoles aux agriculteurs par téléphone mobile (SMS), et l'organisation d'un réseau de vendeurs des villages locaux. Son modèle aide les agriculteurs à sortir de la pauvreté. Actuellement, myAgro répond aux besoins de plus de 3 500 agriculteurs et espère étendre ses services à 75 000 producteurs agricoles en Afrique de l'Ouest (Mali et Sénégal) en 2017.

Foires de financement au Mali

Au Mali, la première foire de financement présentait une conférence thématique par jour, sur trois jours (mars 2014). La première portait sur les expériences liées au financement de l'agriculture au Mali, la seconde sur les produits financiers innovants dans l'agriculture, et la troisième sur les risques liés au financement agricole et les mécanismes de gestion des risques. Outre les expositions, des séances interentreprises ont été organisées entre les producteurs agricoles et les IF. Les agriculteurs ont dû soumettre leur plan de projet à l'avance afin que les IF puissent les préparer et les évaluer au préalable.

2.6. Types d'institutions financières et caractéristiques du financement octroyé

Cette étude a révélé une grande variété d'instruments de microfinance, d'IF et d'arrangements financiers. Les unions de coopératives sont par nature des institutions à deux niveaux, d'où la logique de combiner les prêts de détail et de gros. L'OP ou le prêteur de détail est parfois responsable de la sélection des agriculteurs et clients finaux ainsi que de l'évaluation des risques de crédit du bailleur de fonds. Dans les cas étudiés, ce dernier a toujours eu besoin d'analyser et estimer la capacité de l'OP / le prêteur au détail à accomplir sa mission. Le Tableau 2.1 montre le mode de représentation de ces caractéristiques pour chacun des cas.

Projet	Type d'institution financière	Détaillant ou grossiste ?	Sélection du producteur par l'IF ?	OP évaluée par l'IF ?
E1. Lidet Credit Union	Union de CP	OP grossiste	Non, par la CP	Oui
E2. Wasasa	IMF	Commerce de détail	Oui	Pas d'OP
E3. Buussa Gonofa	IMF	Grossiste au CSR	Oui, par le CSR	Partie de l'IMF
E4. Setit H.Union	Union de CP	Les deux	Oui, par Setit	CP primaires évaluées par la SHU
R1. Duterimbere IMF	IMF	Commerce de détail	Oui	Oui
R2. Uniclecam Ejo Heza	SACCO	Les deux	Oui pour le commerce de détail	Oui
R3. Amesezerano Community Bank Ltd.	Banque de microfinance	Commerce de détail	Oui	Oui
R4. CLECAM Wisigara	SACCO	Les deux	Oui pour le commerce de détail	Oui
O1. CCIU	Banque commerciale	Commerce de détail	Oui	Oui
O2. ENCOT MFI	IMF	Commerce de détail	Oui	Oui
O3. NUCAFÉ	Banque commerciale	Par l'OP	Non	Oui
M1. Biocarburant	IMF	Commerce de détail	Non	Non
M2. Soro Yiriwaso	IMF	Commerce de détail	Oui	Oui
M3. myAgro – Mali	Entreprise sociale	Commerce de détail	-	-

Tableau 2.1 Type d'institutions financières et de dispositifs financiers

Instruments financiers

Les instruments de financement suivants ont été utilisés dans les 14 cas étudiés:

A. Le crédit solidaire: Le modèle de microfinance standard est également utilisé pour les familles de producteurs. Les emprunts sont remboursés par des versements hebdomadaires ou mensuels, mais le calendrier des versements et remboursements tient compte de la période de végétation. La grande majorité des clients étant des femmes, ces prêts sont souvent utilisés pour des activités non agricoles. La majeure partie des portefeuilles des IMF se compose de ce type de prêt. Dans notre échantillon, il n'a été utilisé que dans un quart des cas.

B. Microfinance spécifique aux cultures (garantie mutuelle) : L'IF a mis en place un dispositif spécifique aux cultures pour les prêts aux petits producteurs, en collaboration avec l'OP : tous les paramètres majeurs sont ajustés en fonction du besoin de crédit spécifique à une activité agricole en particulier (montant du prêt, période de remboursement et remboursement in fine après la récolte). Le prêt est parfois octroyé sous forme de semences, d'engrais ou de pesticides pour éviter qu'il soit dépensé à d'autres fins. La solidarité collective pour le cautionnement mutuel sert de garantie, ainsi que l'épargne obligatoire.

C. La microfinance pour les agriculteurs individuels : Dans les IMF actives sous la forme de coopératives (Clecam au Rwanda ou coopératives primaires d'épargne et de crédit en Éthiopie), les prêts sont accordés sur une base individuelle, même si un ou deux co-garants sont parfois requis. Tous les clients sont des agriculteurs. Dans certains cas, OP et IF sont une seule et même entité.

D. Le financement par l'acteur de la chaîne (intégré) : Si le financement intégré des agriculteurs est tout à fait normal dans les chaînes de valeur modernes, elle reste plutôt rare en Afrique. Le seul cas en Ouganda est la Cotton Conservation Initiative qui bénéficie du soutien de la marque de vêtements en coton de luxe Edun.

E. Récépissés d'entrepôt : Le warrantage aide les agriculteurs à vendre leurs produits à un meilleur prix. Par ce biais, l'IMF Duterimbere au Rwanda accorde des prêts aux coopératives afin de payer 60 pour cent des stocks aux agriculteurs au cours en vigueur. Le warrantage aide les agriculteurs à répondre aux besoins quotidiens de leur famille et à attendre que les 40 pour cent restants leur soient payés à un meilleur prix une fois les stocks vendus. Les coopératives d'agriculteurs et Duterimbere gèrent ensemble le stock. La coopérative est responsable de la négociation des ventes avec les acteurs du marché et est également obligée de placer le solde du prêt sur les comptes des agriculteurs ouverts par l'IMF Ejo Heza Duterimbere.

F. Financement de gros par l'intermédiaire de l'OP : Les petits producteurs peuvent également se financer en se servant de l'OP comme d'un canal de distribution. C'est le cas non seulement dans les unions de crédit (Setit en Éthiopie, Clecam Ejo Heza au Rwanda), mais également du grand projet d'Agriterra avec NUCAFÉ en Ouganda où la Centenary Bank finance des producteurs de café par l'intermédiaire de l'OP (plateforme caféicole Masaka). Ce financement est pratique pour le prêteur car l'OP peut effectuer d'autres tâches telles que la sélection des agriculteurs emprunteurs. Le financement de gros est également utilisé pour le financement post-récolte nécessaire au paiement en liquide des agriculteurs à la livraison de leur récolte à l'OP. Tout comme dans le cas de Duterimbere, il arrive que les OP stockent des produits agricoles quand les prix chutent soudainement après la récolte. Dans ce cas, l'OP n'est pas en mesure de payer les agriculteurs à la livraison, sauf si elle dispose de fonds de roulement pour pallier la période de stockage. Le premier bénéficiaire est donc le petit producteur mais le premier emprunteur est l'OP. Quand le paiement de l'agriculteur est considéré comme une avance, celui-ci peut être considéré comme le deuxième emprunteur. Cependant, la dette s'amortit elle-même car l'OP l'acquitte par la vente du stock. À l'instar du système de récépissé d'entrepôt, il s'agit d'un prêt à deux niveaux du financement post-récolte.

G. Financement des activités des OP (par exemple, la transformation) : Dans certains cas de financement à deux niveaux, la composante post-récolte sert lors de l'étape de transformation par l'acteur suivant de la chaîne de produits. On peut citer comme exemple le financement des plateformes de culture du café du cas NUCAFÉ au moyen de fonds de roulement servant à la transformation du café (stockage, classification de la qualité et séchage), même si le décorticage du café reste une activité distincte.

H. Services bancaires en ligne : Bien qu'un seul projet de l'échantillon fasse appel à la technologie mobile, il est particulièrement intéressant en ce qui concerne la microfinance des petits producteurs agricoles parce que lui aussi change les règles du jeu dans ce domaine. MyAgro au Mali permet en effet aux agriculteurs d'épargner (en achetant du crédit téléphonique) et d'utiliser ce crédit pour acquérir des intrants agricoles (engrais et packs de semences).

Les projets de l'échantillon étudiés n'étaient pas toujours représentatifs des portefeuilles agricoles des institutions financières concernées. Par exemple, si l'emprunt solidaire n'était présent que dans un nombre réduit de nos cas, il représente l'instrument majeur des IMF actives dans les régions rurales. C'est pourquoi l'échantillon de financement des petits producteurs par ou avec des OP est une niche spécifique dans le panorama plus large de la microfinance agricole, comme le montre la Figure 1.2.

2.7. Type et fonctions des organisations de producteurs

Comme le montre le Tableau 2.2, les OP décrites dans les cas étudiés sont différentes aussi bien sur le plan de leur organisation que des missions accomplies. Chaque pays possède ses propres traditions sur le plan de l'organisation des agriculteurs. En Éthiopie, des combinaisons de coopératives d'épargne et de crédit et de coopératives polyvalentes se réunissent sous l'égide d'une union régionale. Des structures similaires existent au Rwanda, appelées Clecram et Coopers. Dans ces systèmes de coopératives, services financiers et autres services agricoles sont liés et opèrent dans le cadre d'une seule union.

Projet/IF	Type d'organisation de producteurs	Rôle des organisations de producteurs
Éthiopie		
E1. Lidet Credit Union	CP primaires	Services SACCO de détail et/ou services CP
E2. Wasasa	Association des producteurs de café et Oromia Coffee Farmers Union	Vulgarisation agricole, commerce équitable et certification biologique, export
E3. Buussa Gonofa	Centres de services ruraux (CSR créés par l'IMF)	Crédit au détail et SNF : démarrage, transport, groupage, stockage, contrôle qualité
E4. Setit H.Union	CP primaires	Union primaire
Rwanda		
R1. Duterimbere	Coopératives primaires	Séchage, stockage, broyage, récépissés d'entrepôt
R2. Clecram Ejo Heza	Coopératives primaires	Multiplification des semences, intrants agricoles, groupage, formation agricole, commercialisation
R3. Amesezerano Community Bank Ltd.	Groupes informels d'agriculteurs	Améliorer la culture de certaines récoltes comme l'oignon
R4. Wisigara	Groupes informels d'agriculteurs	Améliorer la culture de certaines récoltes comme la pomme de terre irlandaise
Ouganda		
01. CCIU	Groupes informels d'agriculteurs (GIA)	Stockage en vue du groupage, sélection des agriculteurs, commercialisation, mise en relation avec les fournisseurs d'intrants et les services de développement des entreprises, réunions d'investissement
02. ENCOT MFI	Groupes informels d'agriculteurs	Faciliter le financement et la commercialisation / le groupage.
03. NUCAFÉ	Associations de producteurs de café	Groupage, stockage, décorticage et commercialisation, certification.
Mali		
M1. Biocarburant	Association d'agriculteurs FBM	Encourager la culture du jatropha, vulgarisation, fourniture d'intrants ; semences, engrais, BPA, aide à la vente de produits
M2. Soro Yiriwaso	Coopérative COPAM	Fourniture d'intrants, coaching d'agriculteurs, assurances, entrepôts, commercialisation
M3. myAgro - Mali	FMB	Fourniture d'intrants + coaching d'agriculteurs

Tableau 2.2 Rôles des organisations de producteurs

Dans les cas ougandais, les groupes de producteurs ne fonctionnent pas dans un cadre légal standard. Les trois cas au Mali fonctionnent différemment. En effet, Biocarburant Entreprise est un exemple d'entreprise agroalimentaire privée encourageant l'établissement d'un groupe d'agriculteurs qui cultivent le jatropha. myAgro est également une initiative privée fonctionnant avec des agriculteurs individuels ou des groupes de producteurs existants. Une des caractéristiques de la technologie mobile est la possibilité d'obtenir un accès libre, quels que soient le lieu ou l'organisation. Les services offerts par les OP diffèrent en termes de forme organisationnelle et peuvent inclure des services financiers, comme le montre le Tableau 2.3.

Type d'organisation de producteurs	Rôle des organisations de producteurs
SACCO primaire	Épargne et crédit, prêts d'unions au détail
CP primaires	Services SACCO de détail et/ou services CP
Groupements informels d'agriculteurs	SF : Simplification du financement, crédit de détail, sélection des producteurs agricoles, SNF : Mise en relation avec les fournisseurs de semences et de produits chimiques agricoles, transport, groupage, stockage, contrôle / classification de la qualité, commercialisation, réunions d'investissement et commercialisation / groupage.
Coopérative primaire	Séchage, stockage, broyage, récépissés d'entrepôt
Associations de producteurs de café	Groupage, stockage, décorticage et commercialisation, certification, export
Coopérative	Fourniture d'intrants, coaching d'agriculteurs, assurances, entrepôts, commercialisation
Entreprise sociale	Fourniture d'intrants + coaching d'agriculteurs

Tableau 2.3 Fonctions des organisations de producteurs en fonction de leur type

Photo par ICCO Terrafina Microfinance



3. Méthodologies : stratégie financière et développement de produit

3.1. Méthodologies utilisées pour faciliter l'accès et surmonter les obstacles

Lorsque le financement et les organisations de producteurs étaient des institutions distinctes, « faire connaissance » ne suffisait pas pour accéder au financement des petits producteurs. Cette lacune est souvent attribuée au manque de prise de risque des bailleurs de fonds. Cette notion pourrait bien être mise aux oubliettes car le bailleur de fonds s'est souvent avéré être l'acteur principal. Cependant, préalablement au financement, une phase préparatoire était souvent nécessaire pour définir le cadrage, sélectionner les cultures, les organisations de producteurs (OP), consulter les acteurs de la chaîne et orchestrer les accords collaboratifs. Dans le cadre de cette étude, cette phase préparatoire s'intitule « *programmation du financement agricole* ». Bailleurs de fonds et OP ont joué un rôle proactif et très constructif à cette étape. Compte tenu des dispositifs institutionnels et du contexte local, nous pouvons distinguer trois stratégies financières globales. Dans la Section 3.3, nous analysons la nature de la programmation financière agricole et identifions les moteurs de ce processus. Dans la Section 3.4, nous examinons le développement des produits financiers des bailleurs de fonds et les caractéristiques de leurs produits. Enfin, en guise d'introduction au chapitre suivant, consacré à l'évaluation, à la réduction et au suivi des risques agricoles, nous allons décrire les éléments de gestion du risque dans les procédures d'examen approfondi des bailleurs de fonds.

3.2. Stratégies financières observées : trois systèmes

Trois systèmes financiers

Notre échantillon de projets présente une grande diversité d'institutions financières (IMF), d'instruments financiers et de relations entre ces derniers et les organisations de producteurs. Au Chapitre 2, nous n'avions pas précisé les fondements des différentes stratégies en matière de financement des petits producteurs, ni les implications pour les instruments et conditions générales. Comme le montre le Tableau 3.1, les 14 cas et divers instruments agrofinanciers utilisés (voir Section 2.5 ci-dessus) peuvent être divisés en trois catégories générales :

Type 1 : Financement direct des petits producteurs pour l'acquisition d'intrants agricoles (pré-récolte)

Type 2 : Système financier à deux niveaux comprenant le financement pré-récolte des petits producteurs et le financement post-récolte des acheteurs de produits agricoles

Type 3 : Financement de la chaîne de valeur agricole (FCVA) comprenant du financement de type 1 ou de type 2, ainsi que des arrangements avec les acteurs de la chaîne de valeur.

Chacun de ces types est décrit ci-dessous avec des références aux méthodologies utilisées dans les cas concernés.

Photo par ICCO Terrafina Microfinance - Harm Haverkort



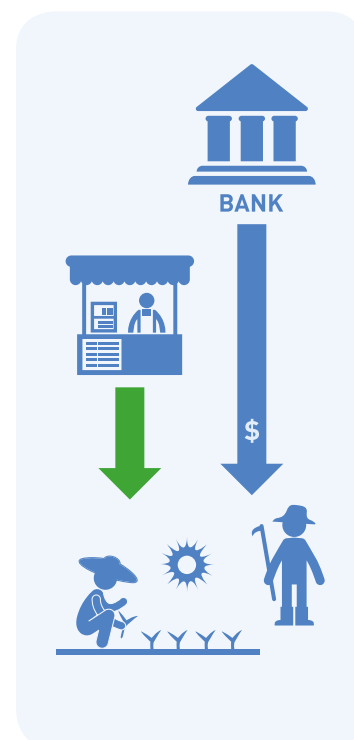
Instrument agrofinancier	Type 1	Type 2	Type 3	#	%
Crédit solidaire	E2, E3, R1, R3, O2	R1, R2, M2	-	8	28%
MF spécifique aux cultures					
(Garantie mutuelle)	E2, E3, R3, R4	-	E3	5	17%
Microfinance pour les agriculteurs individuels	O1, O2, R3, R4	E1, O2, R2	E4, M1	9	31%
Financement par l'acteur de la chaîne (intégré)	-	-	{O1}	1	3%
Récépissés d'entrepôt	-	R1	-	1	3%
Financement de gros par l'intermédiaire de l'OP	-	M2	E4, O3	3	10%
Financement des activités des OP (par exemple, transformation)	-	E1	-	1	3%
Services bancaires en ligne	M3	-	-	1	3%
Fréquence	14 (48 %)	9 (31%)	6 (21%)	29	100%

Tableau 3.1 Méthodologie du financement

Type 1

Financement pré-récolte des petits producteurs

Le financement pré-récolte est proposé pour l'acquisition d'intrants agricoles, de services agricoles, et le recours à la main-d'œuvre agricole (sur une courte période de récolte). Il s'agit d'une microfinance solidaire et collective standard, mais le plus souvent sous la forme de produits de microfinance spécifiques aux récoltes afin de combiner la méthodologie solidaire groupée avec un produit de crédit adapté aux besoins de cette culture (durée, mode de remboursement, etc...). Pour les produits de crédit spécifique aux cultures, un remboursement in fine est toujours utilisé après la récolte. Pour les cultures récoltées sur une longue période, deux ou trois tranches de récolte peuvent être utilisées (voir le cas E2). Il arrive que le crédit soit accordé en nature (voir le cas E3). Cette pratique permet de protéger l'agriculteur de pratiques commerciales malhonnêtes et d'éviter la consommation du prêt. Les financements de type coopérative comme les unions de crédit en Éthiopie (cas E1 et E4) et les Clecam au Rwanda (cas R3 et R4) utilisent des méthodes de prêts individuels, même si certains agriculteurs ont été formés à l'utilisation du prêt solidaire (cas E1). Les prêts individuels sont parfois réservés aux bons clients qui peuvent, après un certain nombre de cycles de prêts groupés solidaires, accéder à des prêts plus importants sur une base individuelle. Enfin, la stratégie de services bancaires mobiles de myAgro (cas M3) appartient à ce type de financement de petits producteurs parce que le crédit accumulé après la récolte précédente sert à acheter des intrants agricoles auprès de fournisseurs locaux accrédités.

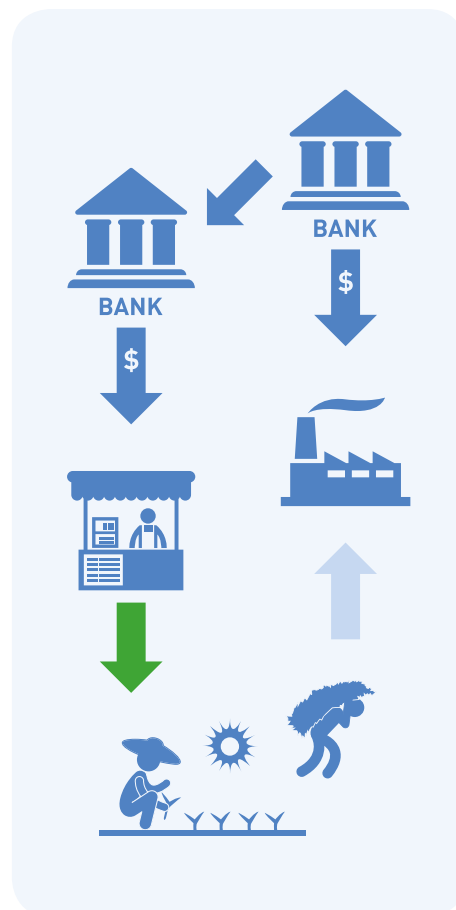


Type 2

Le financement pré et post-récolte

Dans les cas étudiés, le financement post-récolte et le financement d'intrants agricoles de type 1 sont complémentaires. Le type 2 décrit la manière dont ces deux financements sont combinés. Le financement post-récolte peut être proposé : pour les cultures ayant une période de récolte restreinte, notamment avec une fraîcheur ou une durée de conservation limitées, lorsque les récoltes abondantes entraînent une chute des prix. Dans ce cas, des possibilités de stockage sont offertes aux agriculteurs pour reporter la vente jusqu'à ce que les prix aient retrouvé un niveau « normal ». Le système de récépissés d'entrepôt de Duterimbere (cas R1) est un bon exemple. En Éthiopie, ICCO soutient les banques céréalières de cultivateurs de teff. Le financement de type 2 est un système à deux niveaux, le financement pré-récolte accordé à l'agriculteur étant complété par une subvention plus importante octroyée à l'organisation de producteurs ou à l'acheteur / au transformateur. Le second modèle de ce type correspond aux cas de coopératives financières à deux niveaux (les unions en Éthiopie et au Rwanda). Alors que les coopératives primaires financent les petits producteurs, elles-mêmes peuvent être refinancées par l'union. Ce financement, non exclusivement consacré à leur portefeuille de crédit agricole, peut également servir à investir dans des entrepôts, ou de l'équipement de transport ou de transformation. Ce financement complémentaire est assez intéressant pour les institutions financières :

- a. **Trésorerie** : En règle générale, les institutions de microfinance (IMF) sont confrontées à une fluctuation saisonnière de leur portefeuille de prêts, ceux d'une durée de six mois étant programmés pour la saison de végétation. Le creux des encours de prêts agricoles au cours des six autres mois peut aboutir à un déficit de rendement si les opportunités de réinvestissement dans les autres secteurs sont limitées. Le réinvestissement dans un prêt post-récolte important accordé à l'acheteur garantit un portefeuille de prêts plus stable (cas R1). Dans le cas de l'orge maltée (E3), la trésorerie pré et post-récolte indique que l'excédent de trésorerie lié au remboursement des prêts pré-récolte coïncide avec le déficit de trésorerie du transformateur au moment où il achète cette récolte.
- b. **Performance sociale** : Le financement post-récolte permet à l'acheteur de payer l'agriculteur en liquide à la livraison de la récolte, ce qui optimise la « satisfaction du client ».
- c. **Volume de transactions** : L'institution financière peut déboursier davantage dans un crédit important. En effet, une opération plus large implique des coûts de transaction plus faibles.
- d. **Sécurité** : Le crédit post-récolte peut être auto-amortissable si l'on rattache le remboursement du prêt à la vente de la récolte (financement sur actif – cas R1). Dans l'approche de financement de la chaîne de valeur, le bailleur de fonds peut renforcer la sécurité en créant un arrangement tripartite avec le détenteur de l'actif (par exemple l'OP) et l'acheteur (négociant, transformateur, exportateur).

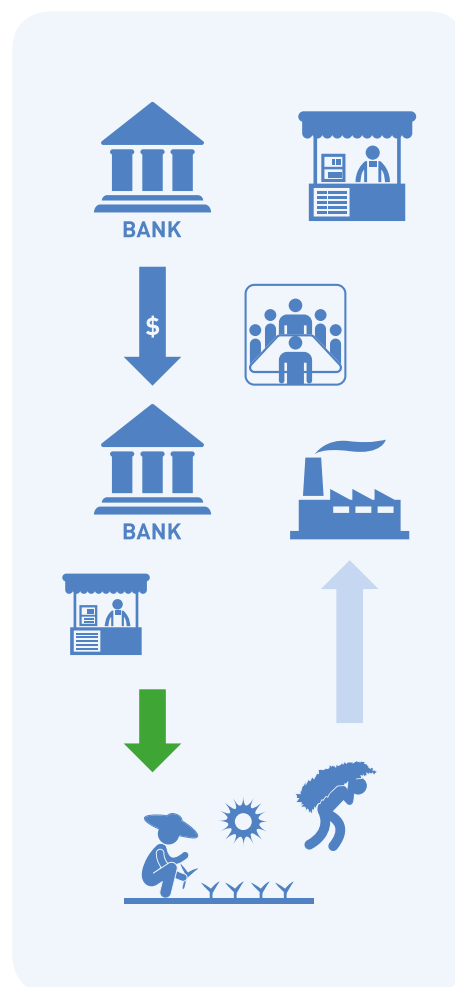


Il faut noter que, même si certaines institutions de microfinance offrent du financement post-récolte, le bailleur de fonds entre en réalité dans le domaine du financement des petites et moyennes entreprises (PME), ce qui demande une expertise et une technologie financières habituellement inexistantes dans les institutions de microfinance.

Type 3

Le financement des chaînes de valeur agricoles (FCVA)

Il diffère des deux systèmes de financement précédents dans la mesure où le bailleur de fonds participe activement aux arrangements avec les acteurs de la chaîne (acheteurs, transformateurs, fournisseur d'intrants) et les autres parties prenantes (intervenants, prestataires de services, agences gouvernementales, agences de certification). Cette participation résulte d'une meilleure compréhension de la gestion des risques le long de la chaîne de valeur. La Rabobank fait figure de pionnière sur les marchés agroalimentaires mondiaux. Au Chapitre 4, le potentiel de gestion des risques de l'approche FCVA est analysé de manière approfondie. Nous pouvons ainsi constater que cette perspective peut également renforcer les autres systèmes de financement des petits producteurs. Les cas illustrent de manière intéressante les nombreuses formes que peut revêtir l'approche FCVA. Le projet de l'orge maltée (cas E3) démontre que les petits producteurs sont capables de produire pour une marque internationale aussi connue que Heineken. Ils créent non seulement un marché nouveau et hautement durable pour la production d'orge, mais contribuent également à la substitution des importations et aux économies sur les taux de change. La Setit Humera Union des cultivateurs de sésame en Éthiopie (cas E4) constitue un autre cas intéressant : avec ses 19 coopératives primaires et 12 000 agriculteurs membres, elle a pu obtenir un financement auprès de la Banque commerciale d'Éthiopie (BCE) et la Banque coopérative (BC) pour produire et exporter du sésame. Le cas du biocarburant au Mali (cas M1) est complètement différent et relève pourtant aussi de l'approche FCVA.



Dans ce cas, un acteur de la chaîne, la Mali Biocarburant Entreprise, prend l'initiative d'encourager la culture du jatropha et incite les agriculteurs à constituer une organisation de producteurs. Par la suite, PASECA, une MFI locale, souhaitait proposer des solutions de microfinancement aux agriculteurs. Le cas de NUCAFÉ en Ouganda (Cas O3) constitue un autre exemple de FCVA : une Union nationale très importante des producteurs de café (170 000 membres) pour laquelle Agriterra a réussi à faciliter le financement par une banque commerciale de l'OP locale (Kabonera Coffee Farmers' Association) dans la région de Masaka.

Photo par ICCO Terrafina Microfinance – Harm Haverkort



3.3. Programmation du financement agricole

Nature des programmes

Comme indiqué précédemment, la plupart des cas comprenaient une phase préparatoire pendant laquelle le partenaire principal définit la priorité et invite les collaborateurs potentiels dans les discussions. Cette phase est suivie d'un processus d'investigation et de développement du programme. Les parties prenantes au sein de notre échantillon sont au moins un bailleur de fonds et une organisation de producteurs, et des parties prenantes supplémentaires appelées en fonction des besoins et opportunités. Le programme de financement agricole se définit en fonction des réponses aux questions suivantes au cours de la phase préparatoire :

- a. Quelle est la culture la plus prometteuse et où peut-on la produire ?
- b. Quels sont les groupes d'agriculteurs de l'OP sélectionnés pour la piloter ? Quels sont les groupes ou sous-OP participants ?
- c. Quel bailleur de fonds est disposé à participer ? (Dans les cas où le bailleur de fonds n'est pas le principal acteur) ?
- d. Comment les services nécessaires en matière de vulgarisation et de soutien aux exploitations peuvent-ils être garantis pour les agriculteurs participants ?
- e. Quels sont les intrants agricoles nécessaires et comment / où peut-on les acquérir de façon fiable ?
- f. Comment / où les produits agricoles sont-ils groupés / stockés / transformés et vendus ?
- g. En fonction des réponses aux questions a à f, la culture est-elle suffisamment intéressante pour les agriculteurs ?
- h. La proposition réussit-elle l'examen approfondi du bailleur de fonds ?
- i. Quels sont les besoins et exigences en matière de crédit pour le produit financier ?
Pour les projets de FCVA, il faut également réaliser la *schématisation de la chaîne*² afin de déterminer les éléments suivants :
- j. Quels sont les acteurs de la chaîne à prendre en compte ?
- k. Quelle est leur position sur le marché ?
- l. Quel type d'arrangement commercial est susceptible de les intéresser ?

Des négociations doivent ensuite être organisées afin de convenir des conditions générales d'échange et de gestion des risques.

Cadrage et sélection

Comme le montre la Figure 3.2, une phase de conception et de développement précède les versements réels dans le processus de programmation du financement agricole. Pendant la conception du programme, il faut répondre aux questions précédemment listées. L'organisation à l'initiative du projet commence habituellement par effectuer un exercice de cadrage mettant en évidence les cultures potentielles à prendre en compte, la zone pilote du projet, les acteurs à consulter, et éventuellement les intervenants ou prestataires de services à recruter. Une fois l'objet du projet déterminé, une évaluation des besoins financiers est effectuée au niveau de l'exploitation. Si le principal acteur est une OP, un plan d'affaires pour la totalité du projet peut être réalisé pour être présenté à un bailleur de fonds. Agriterro a suivi ce système en Éthiopie (cas E4) et en Ouganda (cas O3). Lorsque le principal acteur est une institution financière, le résultat de l'exercice de cadrage et de sélection définit les grandes lignes d'une stratégie financière et les termes de référence internes peuvent être formulés pour tous ceux qui devront mettre au point un produit financier pour ce segment de marché.

Orchestration

Au cours de la phase suivante (développement du projet), l'acteur principal doit rencontrer toutes les parties à recruter. Ce processus s'appelle « l'orchestration ». Le terme est utilisé dans les programmes de développement des chaînes de valeur car les initiatives de rassemblement autour de la table des discussions rappellent le travail du chef d'orchestre pour que les musiciens jouent harmonieusement. Dans cette étude, le terme est utilisé pour qualifier toutes les mesures visant à mobiliser les différentes parties prenantes d'une chaîne de produits agricoles.

² Référence à un manuel de schématisation de la chaîne : <http://valuechains4poor.pbworks.com/w/page/12518345/Mapping%20the%20Value%20Chain>

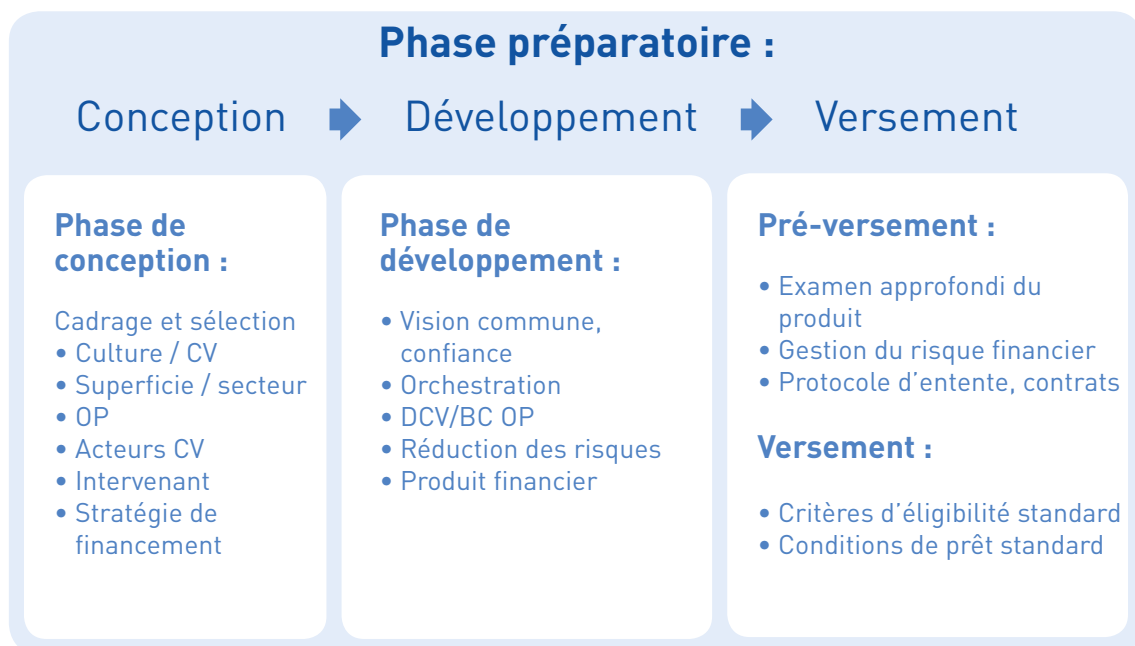


Figure 3.2 Les différentes étapes

Dans la plupart des programmes analysés, l'orchestration s'accompagne d'arrangements avec un large éventail de parties prenantes : fournisseurs d'intrants, prestataires de services agricoles (dont les conseillers et les vulgarisateurs agricoles), infrastructures de groupement et de classification, installations de stockage, transformateurs et acheteurs finaux sur le marché. La Figure 3.3 ci-dessous montre le cœur de ce processus d'orchestration : réunir les parties autour de la table pour s'accorder sur des approches et accords commerciaux.

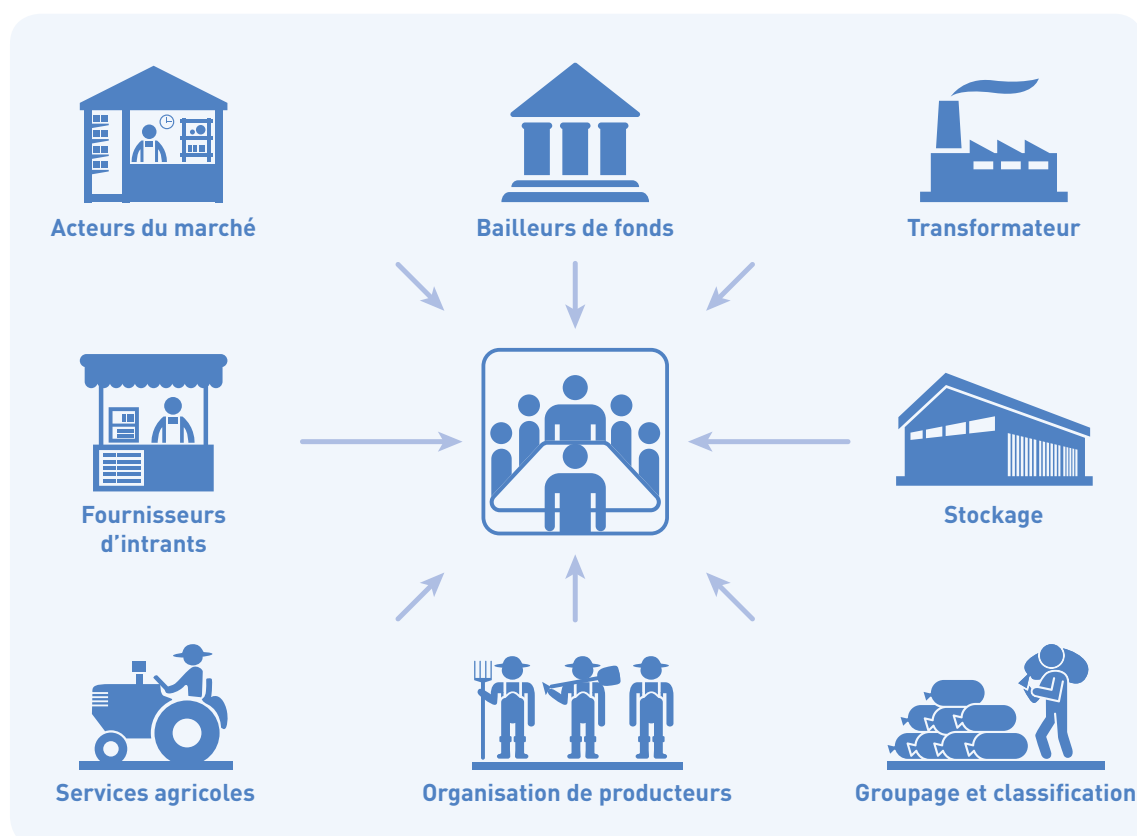


Figure 3.3 Parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre du programme

Qui pilote le processus de conception du programme ?

Le Tableau 3.4 explique quelle partie dirigeait le processus de conception du programme et son orchestration. Si le bailleur de fonds est l'acteur principal, il faut savoir quelle OP sélectionner pour le programme, choisir les OP, les cultures et les régions. Toutefois, si l'OP mène le jeu, tous ces paramètres sont connus, un bailleur de fonds répondant aux besoins de crédit des membres doit être recherché. Dans le cas des acteurs de la chaîne (industrie agroalimentaire), il faut sélectionner le bailleur de fonds et l'OP. Ces cas d'études ayant été proposés par les membres de la NpM, Platform for Inclusive Finance (offrant principalement un soutien sous la forme de subventions), il n'est pas surprenant que les intervenants aient joué un rôle dans la plupart des programmes (personnel local du membre de la NpM concernée, membre du personnel du bailleur de fonds spécialement formé, consultant local...). Si les programmes dirigés par l'intervenant sont également mentionnés dans la littérature sur le développement de la chaîne de valeur, ils ne constituent pas le mode de présentation favori de cette étude car ils peuvent facilement renforcer la (fausse) perception qu'il s'agit d'événements de donateurs. Dans tous les cas étudiés, les principales organisations locales jouaient suffisamment leur rôle de moteur, même si les intervenants externes jouaient un rôle vital.

Le tableau 3.4 porte sur la question de la création de l'accès au financement. Trois observations :

- Pour deux tiers des cas, l'initiative venait du bailleur de fonds
- Pour trois quarts des cas, l'intervenant / l'investisseur a joué un rôle majeur.
- Les projets pilotés par des organisations de producteurs ont contraint les intervenants / investisseurs à jouer un rôle majeur, alors que deux des projets menés par les acteurs n'ont pas nécessité d'intervention externe.

En d'autres termes, dans la majorité des cas, les bailleurs de fonds étaient véritablement intéressés par une participation au financement des petites exploitations. Toutefois, ils ont indiqué que l'investissement dans la conception du programme et le développement du produit n'auraient été possibles sans le soutien des membres de la NpM participants (cas E2 et E3).

Intervention externe inexistante/limitée	Rôle de soutien intervenant	Rôle de premier plan intervenant/ investisseur	Prominent role facilitator / investor	#	5
Menée par le bailleur de fonds	M2	E1, R1, R2, R3, R4, O2	E2, E3	9	64 %
Menée par le producteur			E4, O3	2	14 %
Menée par l'acteur de la chaîne	M1, M3		(U1)	3	21 %
Fréquence	3 (21 %)	6 (43 %)	5 (36 %)	14	100 %

Tableau 3.4 Orchestration des parties prenantes

Photo par Marloes van den Berg



A. Orchestration dirigée par le bailleur de fonds

L'initiative prise par une IMF, les questions concernent le choix des cultures, la région, et l'OP. Les implications liées au financement doivent ensuite être analysées et un produit de crédit adapté créé. Le projet Wasasa sur le café en Éthiopie est un bon exemple de ce processus.

En 2013, le personnel de Wasasa a participé au programme de formation sur la gestion des risques de la microfinance agricole. Les risques liés à la production de café et à l'octroi de prêts aux producteurs de café ont été listés pour élaborer un registre des risques, peaufiné avec le personnel de Cordaid. En 2014, Wasasa et Cordaid se sont réunis avec entre autres le Département agricole des woredas (agence de promotion de la coopération et l'Union coopérative Sedenten Chora). Les négociants de café privés et autres parties prenantes ont été rencontrés individuellement et un Protocole d'entente a été signé pour améliorer la production, la qualité et la commercialisation du café du woreda de Chora. En juin 2014, registre des risques et plans d'action ont été finalisés.³

Lorsque le bailleur de fonds mène l'orchestration, tous les aspects liés à la viabilité et la gestion des risques sont envisagés dès le début. Les chances de réussite sont alors accrues.

B. Orchestration dirigée par le producteur

Fait surprenant, seuls deux des 14 cas ont été clairement dirigés par les OP, et un intervenant externe a joué un rôle de premier plan. Agriterra a aidé la coopérative de cultivateurs de sésame de Setit Humera à obtenir un crédit auprès de deux banques commerciales locales. En Ouganda, Agriterra a pareillement soutenu NUCAFÉ avec la Centenary Bank. L'on peut donc reconnaître la « méthode Agriterra » dans ces deux cas. L'avantage pour les deux OP est qu'elles sont déjà largement en contact avec les petits producteurs (Setit : 12 000 ; NUCAFÉ : 170 000). Une intervention limitée a eu un impact important avec un potentiel considérable dans les autres régions. De plus, les OP disposent d'un vaste réseau de professionnels de l'agriculture rapidement mobilisable.

C. Orchestration dirigée par l'acteur de la chaîne

Les cas du Biocarburant (M1) et de myAgro (M3) au Mali sont des initiatives commerciales privées ayant nécessité une assistance externe minimale pour réaliser leur projet. Le projet CCIU constitue un autre exemple, peut-être parce que l'acteur international de la chaîne (Edun) ne le fait pas principalement pour des raisons d'approvisionnement commercial, mais plutôt comme une activité de SCR (relation de la chaîne d'approvisionnement). L'avantage des initiatives dirigées par des acteurs de la chaîne est la durabilité dans l'environnement commercial, indépendamment d'une assistance / d'un suivi externe.

³ Registre des risques liés au prêt pour l'amélioration du café – Wasasa MFI Ethiopia – Teklemariam Awoke (Wasasa), Mosisa Soboka (Wasasa), Resi Janssen (Cordaid) – Juin 2014

⁴ Le fait que les membres de la NpM, Platform for Inclusive Finance, aient sélectionné les cas explique en partie ce faible nombre

3.4. Conception du produit financier et services financiers

Paramètres de la conception du produit de crédit

Des produits de crédit spécifiques ont été créés pour la culture et les agriculteurs concernés. Ce processus dépend toujours du personnel de l'IF participante et repose sur la confiance dans le programme défini lors de la phase de conception. La Figure 3.5 montre les principaux paramètres à déterminer pour la création d'un nouveau produit de crédit. À l'exception du M3, les produits de crédit spécifiques aux cultures ont été élaborés en adaptant les périodes de versement et remboursement, les critères d'éligibilité, et les conditions de garantie aux spécificités du programme de financement agricole.

Principaux aspects de la conception du produit de crédit

- ▶ Planification de la sélection du client, du versement et du remboursement
- ▶ Méthode de service de la dette : versements échelonnés, remboursement in fine, tranches de récoltes
- ▶ Taux intérêt (taux annuel) et méthode de calcul : fixe ou dégressif
- ▶ Volume du prêt (montant / ha, minimum et maximum)
- ▶ Critères / procédure d'évaluation des clients
- ▶ Critères d'éligibilité
- ▶ Conditions de garantie, garants, épargne obligatoire, garantie
- ▶ Conditions de prêt

Figure 3.5 Principaux aspects de la conception du produit de crédit

L'examen approfondi

L'évaluation et l'examen des demandes de crédit ne sont pas effectués sur la base de petits producteurs clients individuels. En microfinance, les critères d'éligibilité sont définis et permettent de sélectionner les agriculteurs. Afin d'évaluer la faisabilité de l'octroi du crédit à ces petits producteurs, le bailleur de fonds doit prendre en compte les questions suivantes :

- ▶ La culture – quelles sont ses caractéristiques et quels risques spécifiques lui associer ? Quelles normes de qualité appliquer, comment les mesurer, comment effectuer la classification de la qualité, et comment certifier les agriculteurs ?
- ▶ Le système agricole – Comment se déroule la production agricole et quels risques lui associer ? Quels facteurs influencent les volumes de production et quelles mesures prendre pour éviter les mauvaises récoltes ?
- ▶ L'organisation d'agriculteurs – quel rôle l'OP joue-t-elle pour aider les agriculteurs à atteindre leurs plans de production et dans quelle mesure l'OP est-elle suffisamment équipée pour assumer ces fonctions ? Quelle est la fiabilité de l'OP dans le cycle de crédit (sélection des agriculteurs, évaluation des terres cultivées, etc...) ?
- ▶ Le marché – comment commercialiser les produits agricoles ? Quelle est la nature du marché (marché au comptant local, négociants locaux, etc...) ? Le marché est-il stratifié en ce qui concerne la qualité des produits ? Quels marchés sont accessibles aux agriculteurs (incluant les installations de stockage et de transport) ? Quels sont les risques liés au marché (respect du contrat, volatilité des prix, etc...) ?
- ▶ La rentabilité – quelles sont les marges brutes pour les agriculteurs ? À combien s'élève la trésorerie mensuelle / saisonnière ? Le service de la dette est-il permis ? Quelles sont les marges de fluctuation des prix ? Les agriculteurs sont-ils payés à temps ?
- ▶ Le service financier – quels sont les risques financiers associés à ce programme ? Les procédures de microfinance standards sont-elles suffisantes ? D'autres conditions de garantie sont-elles nécessaires ?

Ces six aspects sont au cœur du processus d'examen approfondi devant être effectué lors de la phase de conception du projet..

Caractéristiques observées

Le Tableau 3.6 répertorie certaines caractéristiques de ces produits de crédit. À tous les égards, le remboursement de ces prêts est lié à la culture financée. Cet aspect apparaît clairement dans la conception du produit, l'échelonnement du versement, la période de prêt (correspondance à la saison de végétation) et la période de remboursement (prêt à remboursement in fine ; un remboursement après la récolte).

Projet	Crédit spécifique aux cultures	Type de financement	Échelonné ou in fine	Culture en tant que garantie ?	Autres garanties ?	Remboursement lié à la culture
E1. Lidet Credit Union	Oui	Intrants, produits, équipement	In fine	Non	Non	Non explicite
E2. Wasasa	Oui	Intrant	3 tranches de réc. ⁵	Non	Garantie de groupe	Oui
E3. Buussa Gonofa	Oui	Intrant	In fine	Non	Garantie de groupe	Oui
E4. Setit H.Union	Oui	Intrant, produit, export	In fine	Oui	Garanties Agriterra et gouvernement	Oui
R1. Duterimbere IMF,	Oui	Intrant, produit (récépissé d'entrepôt)	Les deux	Oui	Garantie de groupe	Oui
R2. Clecram Ejo Heza	Oui	Intrant, produit	Les deux	Non	Terres, habitation	Oui
R3. Amesezerano Community Bank Ltd.	Oui	Intrant	Tous	Non	Oui	Oui
R4. CLECAM Wisigara	Oui	Intrant	In fine	Non	Collective	Oui
U1. CCIU	Oui	Intrant	In fine	Oui	Oui	Oui
U2. ENCOT MFI	Oui	Intrant, équipement	In fine	Non	1 garant	Oui
U3. NUCAFÉ	Oui	Intrant	1 ou 2 tr. réc.	Oui	Oui	Oui
M1. Biocarburant	Oui	Intrant	In fine ?	Oui	Non	Oui
M2. Soro Yiriwaso	Oui	Intrant	In fine	Oui	Garantie OP	Oui
M3. myAgro - Mali	Non	Crédit téléphonique Intrants agricoles	—	—	—	—

Tableau 3.6 Caractéristiques des produits de financement destinés aux petits producteurs

Avec le Tableau 3.6 nous voyons que le produit de crédit a été adapté aux caractéristiques de la culture. En ce sens, les services financiers « enfreignent », dans la plupart des cas, les bonnes pratiques standards de la microfinance agricole définies par le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), qui stipulent que le remboursement ne doit pas être lié à l'activité agricole financée. Au Chapitre 5, nous allons étudier cette non-conformité et ses implications pour les « bonnes pratiques » standards dans le financement des petits producteurs.

⁵ Tr. réc. = tranches de récolte. Ce système est utilisé pour les cultures dont la récolte s'étend sur une longue période, comme celle du café

3.5. Cartographie des risques agricoles

Un territoire inconnu ?

En Afrique, les instruments modernes de gestion des risques agricoles demeurent inaccessibles à un grand nombre. De grandes avancées sont possibles grâce aux opportunités de la chaîne de valeur pour réduire les risques dans les domaines de l'agriculture durable, des bonnes pratiques agricoles (BPA), des organisations agricoles, des solutions orientées vers le marché et de la pérennisation. L'OP et le bailleur de fonds jouent un rôle fondamental.

Étudier les approches pragmatiques de la gestion des risques

Les parties prenantes au projet – OP, IF et prestataires d'assistance technique (AT) – ont dû répondre aux questions suivantes :

- A. Comment avez-vous évalué les risques agricoles ? Quelles sont vos conclusions ?
 - B. Comment avez-vous réduit ces risques ?
 - C. Comment suivez-vous les risques après le versement du financement ?
- Un catalogue des risques a été créé pour chaque cas, sur la base des réponses. Pour systématiquement considérer cette analyse, nous avons distingué 6 types de risques :
1. Ceux liés à la culture / au produit financé spécifique,
 2. Ceux liés au processus de culture / au système agricole du produit,
 3. Ceux liés aux qualités (ou défauts) des organisations d'agriculteurs en général et de l'OP en particulier,
 4. Ceux liés au marché du produit,
 5. Ceux liés à la viabilité du produit pour les agriculteurs, l'OP et le bailleur de fonds,
 6. Ceux financiers (risques de défaillance).

Ce cadre analytique a chaque fois été appliqué. Les risques agricoles, variés, dépendent tellement de la culture, du système agricole et du cadre du marché qu'une structure est nécessaire pour les décrire systématiquement. Les six questions ci-dessus ont été alignées avec le cadre d'examen approfondi utilisé. Il existait ainsi pour un bailleur de fonds une suite logique allant de l'examen approfondi (comprenant l'évaluation du risque) au programme de financement agricole (comprenant de nombreuses mesures de réduction des risques par les parties prenantes concernées). Il peut alors jouer un rôle constructif, suggérant des mesures de réduction des risques à l'OP ou aux acteurs de la chaîne.

Cartographie des risques

Comme décrit dans la Section 1.4, la cartographie des risques a été chaque fois effectuée pour évaluer la manière dont les différentes parties prenantes ont géré les risques agricoles dans leurs projets. Chacune (agriculteurs, OP et bailleurs de fonds) a dû indiquer le mode d'évaluation du risque des projets, les mesures de réduction des risques prises, et les modalités de leur suivi. Ce processus a été appliqué pour les 6 types de risques mentionnés. Nous avons ainsi été en mesure de collecter des informations dans chacune des 18 cellules de la matrice des risques présentée dans le Tableau 3.7.

Facteurs de risques dans le domaine suivant :	Évaluation des risques	Rôle de soutien intervenant	Rôle de premier plan intervenant / investisseur
1. Produit agricole			
2. Production agricole			
3. Organisation agricole			
4. Marché			
5. Entreprise / viabilité			
6. Finances			

Tableau 3.7 : Matrice de cartographie des risques

Ces six aspects des risques agricoles concordent avec les principales questions de l'examen approfondi de la Figure 3.7, pouvant s'appliquer à tous les cas, malgré leurs différences. Au chapitre suivant, les résultats de ces six dimensions de risques sont décrits séparément.

La gestion des risques, un objectif commun

L'étude des cas a révélé qu'il était possible d'impliquer différentes parties prenantes dans la gestion des risques, les mauvaises récoltes ou la stagnation agricole n'étant dans l'intérêt de personne.

Il a ainsi été possible de conclure des accords opérationnels avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs d'intrants, acheteurs) et les prestataires de services agricoles (agences de vulgarisation) pour définir un plan d'action visant à réduire les risques agricoles et de le traduire en accords opérationnels (Protocoles d'entente ou contrats). Au Chapitre 4, nous allons résumer les pratiques réelles de gestion des risques observées.

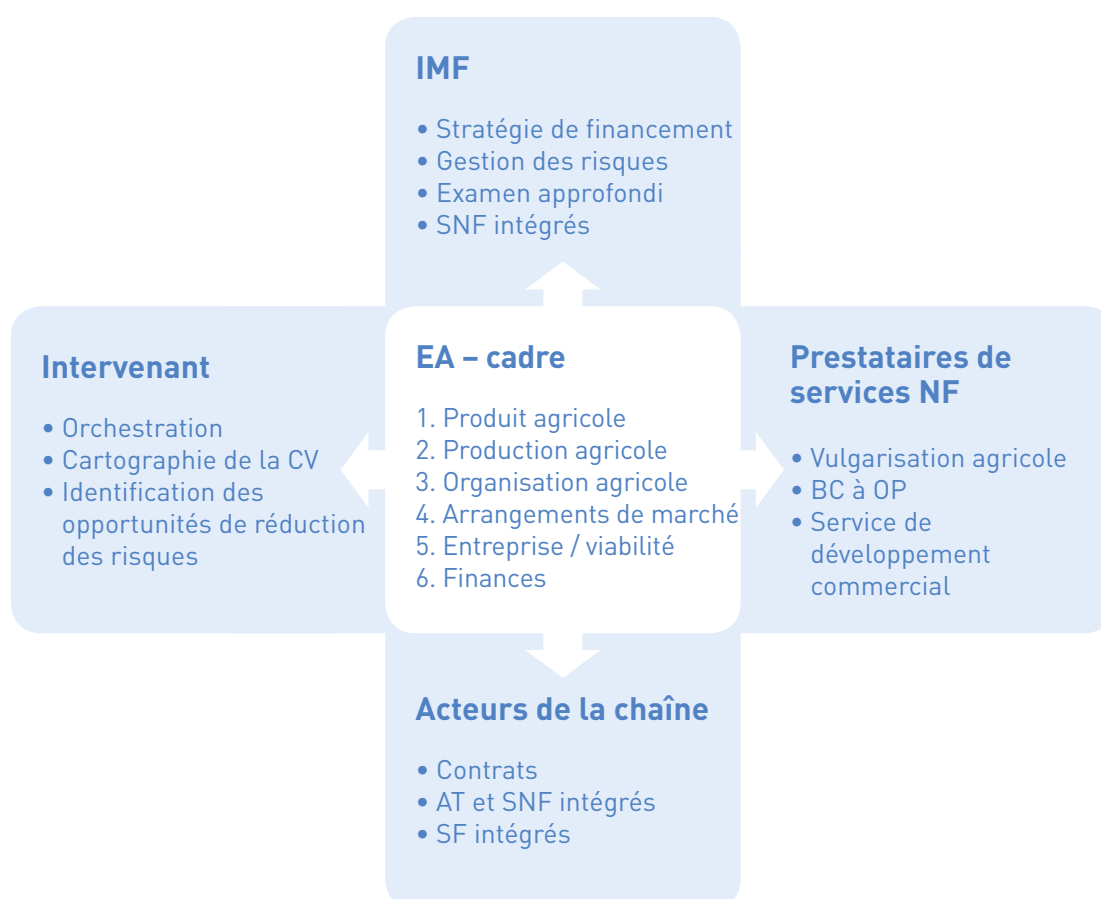


Figure 3.8 La gestion des risques, un objectif commun

4. Gestion des risques agricoles

Le présent chapitre montre la manière dont les parties prenantes des 14 cas ont collaboré pour gérer les risques agricoles des programmes de financement agricoles. Ils sont ensuite regroupés selon les six thèmes d'examen approfondi abordés au Chapitre 3 : les risques liés à la culture spécifique et à la manière dont elle est cultivée, ceux liés à l'organisation et la commercialisation agricoles, et ceux liés à la viabilité et au financement. Nous décrivons aussi les principaux enjeux et dilemmes liés à chacun d'entre eux et les possibilités de réduction de ces risques. Les détails des risques identifiés et des mesures conséquentes de leur réduction sont indiqués dans des tableaux. La Partie 3 contient l'ensemble du catalogue de réduction des risques.

4.1. Risques liés au produit / à la culture

Capacité à répondre aux normes de qualité du marché

Dans la plupart des cas analysés, les programmes spécifiques aux cultures ont été créés pour avantager les agriculteurs au-delà de la fourniture de l'accès au financement pour augmenter leur production. Le programme s'accompagnait souvent d'initiatives visant à conclure des arrangements de marché avec un, voire plusieurs acheteurs ou transformateurs offrant un prix supérieur à celui des acheteurs sur les marchés au comptant locaux. Cependant, cette majoration potentielle n'est possible que lorsque l'OP est capable de satisfaire aux spécifications produit de l'acheteur, pouvant porter sur la variété de semences utilisées, le mode de production (agriculture biologique, commerce équitable), les paramètres de qualité des produits fournis (fraîcheur, couleur, humidité, etc...), la séparation des différentes catégories de qualité et d'autres critères tels que l'absence de pollution (sable, pierres, etc...). Pour répondre aux normes, les agriculteurs doivent adapter leurs pratiques de culture, le traitement post-récolte et le contrôle de la qualité de leurs produits. Ils doivent non seulement connaître ces normes, mais aussi savoir comment y répondre et classer leurs produits en conséquence. Lorsque l'OP effectue la classification de la qualité, des tensions peuvent facilement survenir si le produit d'un agriculteur membre est rétrogradé, et se vend donc à un moins bon prix. Les agriculteurs, ayant tous expérimenté des négociants peu fiables, ils restent tout aussi vigilants en ce qui concerne un possible traitement similaire de la part de leur propre OP. En d'autres termes, il n'est pas seulement nécessaire de produire des produits de qualité, mais aussi de mettre en place un système transparent de classification compréhensible par les agriculteurs. Les retours d'information communiqués aux agriculteurs devraient être formulés de sorte à les aider à améliorer leur production lors de la saison de végétation suivante. Les majorations de prix en cas de qualité supérieure peuvent être suffisantes pour aider l'agriculteur à investir (temps, équipement) pour répondre à ces normes.

Afin d'évaluer les risques liés à un produit ou une culture agricoles spécifiques, il est nécessaire que les parties prenantes (agents de crédit, intervenants et personnel de l'OP) apprennent à connaître ses caractéristiques et soient attentives aux types de risques potentiels. Nous avons effectué un inventaire pour tous les cas et résumé nos observations dans le Tableau 4.1 ci-dessous.

Les caractéristiques du produit se rapportent à cinq spécificités essentielles de la culture :

- A. La **qualité des produits agricoles**, dépend des semences ou des espèces utilisées, le soin apporté par l'agriculteur à la classification devant être effectué sur l'exploitation pour maintenir la qualité. La réduction des risques par les acteurs de la chaîne vise à assurer que les bons intrants agricoles sont disponibles et utilisés, que l'agriculteur connaît les catégories de qualité et la façon de les distinguer, et qu'il existe une incitation pour que les agriculteurs investissent temps et argent dans la gestion de la qualité.

- B. Les **caractéristiques de culture du produit**, comme la vulnérabilité aux maladies, la résistance à la sécheresse, ou les besoins d'engrais supplémentaires. Selon les exigences des récoltes, les services de vulgarisation agricoles doivent être organisés pour s'assurer du respect des conditions minimales du système agricole et des Bonnes pratiques agricoles (BPA).
- C. Les **caractéristiques post-récolte**, comme la durée de conservation du produit, la vulnérabilité de la culture à une perte rapide de qualité. Le risque de pertes post-récolte élevées quand la durée de conservation est dépassée peut être limité par des accords de commercialisation rapide, ou en évitant des cultures vulnérables dans le programme.
- D. Les **caractéristiques et exigences de stockage du produit**. Une culture comme le teff en Éthiopie peut être stockée plusieurs années, alors que d'autres céréales sont soumises à des conditions de stockage plus strictes pour éviter la perte de qualité, la pourriture, les champignons, les dégâts causés par les animaux, etc... Des mesures visant à limiter les pertes dues à un stockage inadéquat doivent être adaptées à la culture concernée.
- E. Les **exigences de transformation du produit**. Alors que certaines productions peuvent être vendues en l'état, d'autres doivent subir une transformation, soit sur l'exploitation, soit par des entreprises de transformation spécialisées.

Chacun de ces aspects a représenté un enjeu important dans les cas décrits. Les types de mesures de réduction des risques et la manière dont elles ont été organisées peuvent s'avérer utiles aux spécialistes de la finance agricole. Le Tableau 4.1 présente nos observations concrètes accompagnées de références au(x) cas concerné(s).

Photo par Bart Debruyne



Aspects de l'examen approfondi	Évaluation des risques (préalable au prêt)	Réduction des risques (pré et post-prêt)	Cas
A. Qualité des produits agricoles			
Semences / plants de végétaux	Manque de semences de qualité	Contact avec le fournisseur de semences	E1
Connaissance de l'agriculteur sur les exigences de qualité	Mauvaise qualité et contamination	Agent de vulgarisation agricole	E1
Qualité du produit agricole	Production de mauvaise qualité vendue à bas prix	Agronome ou personnel de l'IMF : formation aux BPA	O2
Classification de la qualité par l'agriculteur	Mélange de plusieurs variétés ou qualités par les agriculteurs	Formation au traitement post-récolte. Fixation de prix compétitifs incitant à la production d'une meilleure qualité, marge élevée entre la qualité mauvaise et élevée	E3, O2, O3
		Coaching par groupe d'agriculteurs	E3
		Introduction des outils de classification de la qualité pour les agriculteurs (détecteur d'humidité, balances).	O3
Séchage au niveau de la ferme	Séchage insuffisant du café	Nattes de séchage fournies par l'OP	O3
Gestion de la qualité des OP		Aide à l'amélioration de la qualité pour les unions et les coopératives primaires	E4
B. Caractéristiques de culture du produit			
Vulnérabilité aux maladies	Risque de mauvaise récolte	Introduction de meilleures variétés	E2, E3
		Meilleure utilisation des produits chimiques agricoles	E2, E3
		Semences demandées par l'acheteur / le transformateur	E4
C. Caractéristiques post-récolte			
Récolte (moment, processus)	Problème posé par la récolte en temps opportun par des personnes qualifiées	Prêt afin de payer la main-d'œuvre agricole	E4
	Pertes post-récolte	Formation à la gestion et au traitement post-récolte	E4
D. Stockage / caractéristiques du produit			
Caractère périssable, durée de conservation	Nécessité de stockage afin d'éviter la vente à des prix sacrifiés immédiatement après la récolte, quand les stocks sont abondants	Le teff est privilégié parce qu'il peut être stocké pendant de longues périodes.	E1
	Le maïs est périssable s'il n'est pas bien séché et stocké	Conseils pour vendre sur le marché au comptant local dans ces cas ou au Programme alimentaire mondial	R1
E. Exigences de transformation des produits			
Adéquation avec la capacité de transformation existante dans le pays	Approvisionnement en orge ne répondant pas aux exigences de l'acheteur	Introduction de nouveaux plants d'orge répondant aux exigences de la malterie	E3

Tableau 4.1 Risques associés aux produits agricoles

4.2. Risques liés à la production agricole

Du côté de l'agriculteur

Les agriculteurs connaissent la cause des mauvaises récoltes. Il s'agit de lutter contre les effets adverses de la météo, des maladies des plantes, de la chute des rendements et des incertitudes du marché. Les efforts visant à accroître le rendement et le revenu de l'exploitation impliquent souvent un certain niveau de spécialisation et d'investissement dans un produit de meilleure qualité. Ce résultat peut être obtenu par l'intermédiaire des organisations d'agriculteurs (OP) qui agissent souvent comme intermédiaires pour le groupage et la vente en vrac. Les agriculteurs doivent en permanence jongler entre croissance des revenus et sécurité alimentaire familiale au moyen de stratégies d'adaptation et de subsistance. Les agriculteurs traditionnels risquent de faire la sourde oreille aux défenseurs de la commercialisation quand la gestion des risques n'est pas prise en charge au niveau de la ferme.

Du côté de l'OP

La vente en vrac permet de tirer parti de l'expertise, des ressources humaines et de la capacité d'investissement des acheteurs commerciaux plus importants pour essayer de maintenir une source stable d'approvisionnement de qualité standard. Les OP peuvent uniquement profiter de ces ventes en vrac quand elles peuvent respecter les accords d'approvisionnement sur le plan de la qualité et du volume. Dans les cas étudiés, les risques associés aux volumes de production ont été gérés au moyen d'une large variété de mesures de réduction des risques (la totalité des conseils agronomiques, services de vulgarisation, investissements dans l'approvisionnement en eau / l'irrigation, une meilleure utilisation des intrants agricoles...), des interventions personnalisées et spécifiques à la culture, au lieu et au marché concerné.

Du côté du bailleur de fonds

Les programmes décrits dans les cas sont orientés vers l'augmentation des revenus des petits producteurs. Pour le bailleur de fonds, gestion des risques et arrangements de garantie financière dépendent de la capacité de l'OP à atteindre les objectifs du programme de financement agricole. Quand le bailleur de fonds a recours à des *conventions de prêt auto-amortissable*⁶, le remboursement des prêts dépendra parfois du volume de production proposé à l'acheteur garantissant la couverture du service de la dette du bailleur de fonds dès le paiement à l'agriculteur. Un autre exemple de ce risque est la « vente parallèle » : les agriculteurs ignorent les contrats de livraison associés au financement des intrants en vendant leur production à des tiers, contrariant les mesures de réduction des risques prises par l'acheteur et le bailleur de fonds du crédit d'achat d'intrants agricoles. Une situation ne pouvant être résolue que lorsque la loyauté des agriculteurs envers leur OP est renforcée par des services efficaces et un paiement ponctuel. *La réduction des risques est une chaîne d'interventions devant être combinées pour être efficaces.*

En règle générale, les interventions de gestion des risques dans ce groupe concernant :

- A. La capacité de production agricole (quantité)
- B. La disponibilité et l'utilisation d'intrants agricoles
- C. La fiabilité de la production ou son caractère imprévisible
- D. L'application de Bonnes pratiques agricoles (BPA)
- E. Les systèmes agricoles et le besoin d'amélioration

Nous avons constaté l'existence d'un très large éventail de mesures de réduction des risques pour ces cinq catégories, comme le montre le Tableau 4.2 ci-dessous. Une grande variété de parties prenantes fait partie de ce processus, faisant appel à des acheteurs, des fournisseurs d'intrants, des agences de vulgarisation, des prestataires de services, des agences gouvernementales et des institutions de recherche.

⁶ Type de prêt à court terme remboursé avec l'argent obtenu par les actifs qu'il sert à acheter. L'échéancier de remboursement et l'échéance du prêt auto-amortissable sont définis de manière à coïncider avec le moment où les actifs génèrent du revenu, à savoir, pour les prêts agricoles, la période de récolte puis de vente des produits

Risques associés à la production agricole et mesures de réduction des risques	Cas
A. La capacité de production agricole (quantité)	
Risques de mauvaise récolte en raison de conditions météorologiques extrêmes	
Diversification des cultures pour les agriculteurs, conseils d'agronomes	E1, 03
Diversification dans les coopératives (spécifiques aux cultures)	E1
Assurance récolte (mais les primes sont très chères pour les agriculteurs, presque prohibitives)	02
Relevés historiques montrant l'ampleur de la variation à prévoir	03
Puits creusés pour l'irrigation	M2, M1
Assurance récolte par Planet Guarantee, un bon système de sécurisation des activités agricoles	M2
Assurance sur les intrants agricoles qui a remboursé toutes les dépenses en intrants agricoles	R2
Récolte réduite de façon cyclique	
Création d'un lien avec un institut de recherche	E2
Produit d'épargne adapté offert	E2
Formation des agriculteurs	E2, 01, 02
Maladies des cultures – mauvaises récoltes	
Introduction de meilleures variétés	E2, 01, 02
Meilleure utilisation des produits chimiques agricoles	E2, 01, 02
Traitement traditionnel (à l'aide de cendres)	03
Diversification suffisante au niveau de l'exploitation	03
Mauvaises techniques agricoles – chute des rendements	
Lien avec la vulgarisation agricole, le compostage et la préparation des plants	E2
Protocole d'entente avec le service public chargé de la vie sauvage afin d'empêcher les attaques d'animaux	E3
Importation d'orge pour compléter la production locale insuffisante	E3
Pose de clôtures pour lutter contre les vols sur la plantation de café	03
B. Disponibilité et utilisation des intrants agricoles	
Manque de semences adaptées, fournisseurs trop éloignés, qualité mauvaise / peu fiable, volatilité des prix	
Accord avec le fournisseur de semences Equator pour la distribution porte-à-porte de semences aux agriculteurs et aux OP	01
Accord de Victoria Seed Ltd de fonder un centre de multiplication et de recherche sur les semences dans la région	01
Production des semences pour les agriculteurs membres par les coopératives	R2
Recherche de fournisseurs de semences pouvant fournir des semences adaptées au sol	M1
Protocole d'entente avec les fournisseurs de semences	E3, 02
Liste de fournisseurs d'intrants approuvés reçus par les agriculteurs	02
Conseils du personnel de terrain suivis par les agriculteurs	03
Assurance semences	R2
Qualité des intrants – produits chimiques agricoles de contrefaçon et non efficaces – utilisation inefficace des semences et des produits chimiques agricoles	
Formation à la gestion intégrée des nuisibles par un agronome	01, 02
Lot de semences certifiées, de pesticides, d'engrais et conseils aux agriculteurs par crédit téléphonique	M3
Mise en contact des producteurs agricoles et des fournisseurs d'intrants	01, M2
Formation et sensibilisation des agriculteurs	M1
Stocks et coopératives rapprochés	M1
Établissement de liens avec des fournisseurs de semences privés	M1

Risques associés à la production agricole et mesures de réduction des risques	Cas
Difficulté d'accès et volatilité des prix des intrants et des services agricoles	
Fidélité aux fournisseurs d'intrants approuvés	O3
Achat en vrac par la coopérative d'engrais et distribution aux agriculteurs	R2
Défense des subventions publiques pour l'approvisionnement en engrais des agriculteurs	M2
Mise en relation des agriculteurs et des PS pour le labour avec des bœufs, la pulvérisation, etc...	O1
Contact avec les services de vulgarisation gouvernementaux et privés	O2
Transport proposé par les IMF aux vulgarisateurs agricoles afin de faciliter leur déplacement	O2
Système de bons octroyés par les OP pour l'achat d'engrais par les agriculteurs membres (prix inférieurs de seulement 1 pour cent par rapport au marché)	R4
C. Fiabilité de la production	
Comportement des agriculteurs – revente des semences payées à crédit par l'agriculteur	
Formation des agriculteurs par l'OP et supervision	E3
Passage du sésame au sorgho pour les agriculteurs suite à une mauvaise récolte	E4
D. Bonnes pratiques agricoles (BPA)	
Conseils sur les Bonnes pratiques agricoles (BPA) – manque de connaissances scientifiques sur les BPA spécifiques à une culture et un lieu donné	
Collaboration avec le Kabarole Research and Resource Centre en Ouganda occidental	O2
Programme gouvernemental visant à produire des semences hybrides pouvant s'adapter aux conditions régionales	R1
Protocole d'entente avec les agents agricoles gouvernementaux	E3, O2
Manque de bons conseils agronomiques – Faible disposition à adopter les engrais – Faible rendement par hectare	
Sensibilisation ; formation, coaching	O1, O2
Sensibilisation des agriculteurs aux BPA	O1, O1, M2
Formation des agriculteurs aux BPA et inspection des exploitations par le personnel de l'IMF	O2
Aide des agriculteurs par l'agronome des coopératives	R2
Formation des agriculteurs aux BPA modernes	M2
Service de location de tracteur	M2
Agent embauché par l'IMF pour guider les agriculteurs dans l'application des BPA	M2
Recrutement d'un agronome par FMB	M1
Aide à la modernisation des agriculteurs par l'agronome	M1
E. Systèmes agricoles et nécessité d'amélioration	
Les agriculteurs sont réticents à adopter des cultures plus rentables	
Sensibilisation continue des agriculteurs à la culture du jatropha	M1
Possibilité d'une plus grande intervention des agriculteurs dans la sélection des cultures par l'OP / la coopérative.	M1
Diversification du système agricole afin d'inclure des cultures alimentaires	O1
Manque d'investissement agricole	
Aide à la préparation de plans d'affaires (par TechnoServe)	O1
Exploration par l'IMF des systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte pour les petits producteurs	O2
Recours aux services d'une entreprise privée pour l'irrigation	R1, R2
Programme public pour un drainage contrôlé favorisant la culture irriguée du riz	R2
Acquisition de tracteurs en leasing	R1
F. Rôle post-récolte des OP / agrégateur	
Mauvais séchage et classification de la qualité – négociants non fiables – manque de stockage	
Formation au traitement post-récolte des agriculteurs	E3, M1
Entrepôts d'agriculteurs dans les écoles	E3
Sensibilisation des agriculteurs à l'importance de la vente exclusive à la plateforme des coopératives caféières (OP)	O3
Utilisation d'une égreneuse à maïs manuelle (fabriquée dans la région)	R1
Promotion de techniques de séchage solaire et utilisation de constructions de séchage	R1

Tableau 4.2 Risques liés à la production agricole et mesures de réduction des risques

4.3. Risques liés aux organisations agricoles

Gouvernance de l'OP

La coopération des producteurs indépendants est profondément enracinée dans le secteur agricole africain et plusieurs modèles et philosophies sont pratiqués en Afrique. Une grande partie de ces modèles se basent sur les principes démocratiques de l'organisation coopérative : les agriculteurs membres élus représentent les organes de gouvernance de l'OP. Les mérites de l'approche adoptée par les coopératives et les défis en matière de gestion et de gouvernance sont indéniables. La petite agriculture traditionnelle n'offre pas les rendements nécessaires pour fonder une OP gérée de façon professionnelle. Mais, sans gestion entrepreneuriale, l'OP ne sera pas capable de se prendre en main. C'est pourquoi un intervenant externe, un prestataire de services, un acteur de la chaîne ou une institution financière (IF), est souvent nécessaire pour faire avancer le processus de renforcement des capacités de l'OP lié à un programme d'amélioration de la petite production agricole. Si elles sont fortement avantageuses pour le financement des petites exploitations, les OP ont tendance à être un acteur de la chaîne moins performant en raison de leur structure de gouvernance, représentant un risque potentiel pour les partenaires commerciaux et les bailleurs de fonds. Une assistance extérieure et un renforcement des capacités permettent de réduire ce risque.

Loyauté des agriculteurs

Les agriculteurs se regroupent en organisations pour obtenir de meilleurs prix pour leurs produits. Ceux ayant un besoin immédiat de liquidités après la récolte peuvent toujours trouver des acheteurs locaux, mais à un prix très bas. L'avantage de passer par l'OP est la possibilité de vendre en vrac à un acheteur accédant directement aux marchés haut de gamme pour les produits agricoles standards. Un inconvénient : l'OP traite souvent avec de grandes entreprises dans une relation asymétrique. Les relations plus commerciales passent par des termes d'échange stipulés dans des contrats en vertu desquels les acheteurs peuvent négocier des délais de paiement avantageux. Sans accès de l'OP à un fonds de roulement supplémentaire, le paiement des agriculteurs est reporté. Les preuves anecdotiques réunies auprès des agriculteurs indiquent que 10 pour cent d'entre eux ont déclaré être payés dans un délai de 30 jours, et quelque 18 pour cent entre 31 et 90 jours. La déloyauté des agriculteurs envers l'OP la menace directement en raison des risques de vente parallèle. C'est pourquoi il est particulièrement important de mettre en place un financement post-récolte garantissant une transaction équitable avec les agriculteurs afin qu'ils restent loyaux envers leur OP, et qu'elle puisse se positionner en partenaire commercial fiable.

Impact du sous-financement des OP

Lorsque les OP achetant auprès des agriculteurs n'ont pas un accès au fonds de roulement couvrant la période entre l'achat et la vente, le paiement des agriculteurs est retardé : les agriculteurs paient le crédit commercial fourni (par les OP) aux acheteurs. Il est donc essentiel que les services financiers des programmes de financement comprennent le financement post-récolte de l'OP ou de l'acheteur afin que les agriculteurs puissent être payés à temps. Si la situation de « financement inversé » perdure, la relation entre l'agriculteur et l'OP peut se détériorer et va porter préjudice à la durabilité des organisations d'agriculteurs. Le financement pré-récolte des petits producteurs pour l'acquisition d'intrants, la préparation de la terre et l'embauche de main-d'œuvre doit s'accompagner de financement post-récolte pour le niveau suivant de la chaîne du produit. Si le premier est surtout du ressort des IMF, le dernier s'apparente au financement des petites et moyennes entreprises. Il est parfois pris en charge par les IMF, mais le plus souvent par les banques locales ou les investisseurs sociaux.

De nouveaux rôles pour les organisations agricoles

Les OP se concentraient sur les actions de plaidoyer et l'amélioration du niveau de vie des agriculteurs. Sont alors appliquées des mesures de soutien pour le processus d'exploitation et de commercialisation, les opérations d'épargne et de crédit, la transformation des produits agricoles, et parfois l'ensemble de ces domaines. Les OP prennent de plus en plus conscience que les exigences liées à la commercialisation ouvrent de nouvelles perspectives. Les acteurs de la chaîne et les bailleurs de fonds voient les OP comme des passerelles vers les petits producteurs et une possibilité d'action conjointe en gestion du risque. Les OP se savent

soutenues mais également évaluées dans leurs capacités à exercer ces fonctions. La plupart des programmes de financement des petits producteurs devraient offrir aux OP de renforcer leurs capacités de gestion.

Réduction des risques

En ce qui concerne les conventions financières par l'intermédiaire ou avec une OP, les bailleurs de fonds présentés dans les cas étudiés se sont penchés sur différents aspects de l'examen approfondi :

- A. Qui sont les agriculteurs ? Quel est le degré de commercialisation ?
- B. Quel est le niveau d'intensité de la relation entre l'agriculteur et l'OP ?
- C. De quelles qualités l'OP dispose-t-elle pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées ?
- D. De quelles compétences l'OP dispose-t-elle pour fournir des services de vulgarisation agricole et autres ?
- E. De quelles compétences l'OP dispose-t-elle pour fournir ou distribuer des services financiers ?

Le Tableau 4.3 liste les problèmes de gestion des risques associés à ces cinq questions qui ont été observés dans les cas étudiés, ainsi que les *mesures de réduction des risques* prises par les différentes parties prenantes.

Photo par ICCO Terrafina Microfinance



Risques liés aux organisations d'agriculteurs et mesures de réduction des risques	Cas
A. Agriculteur : Degré de commercialisation	
Manque de connaissances commerciales – manque de savoir-faire des agriculteurs, analphabétisme – faible esprit entrepreneurial des agriculteurs	
Formation par les agriculteurs au développement commercial menée par Agriterra	E1, E4
Services de vulgarisation, démonstration	E3
Aide d'Abi Trust au développement de l'industrie agroalimentaire en Ouganda	02
Attitude des agriculteurs vis-à-vis de l'emprunt – mauvaises expériences avec d'autres institutions financières – incapacité des agriculteurs à tirer pleinement profit du crédit	
Évaluation des prêts par la coopérative primaire afin d'empêcher la hausse excessive des demandes de crédit	E1
Perception négative des services financiers due aux croyances religieuses, à aborder lors de réunions de groupe et de formations	02
Priorité donnée par l'IMF au service client, à l'instruction du client, etc...	02
Principe de gradation ; dans chaque cycle de prêt suivant, l'éligibilité au crédit se base sur les progrès agronomiques de l'agriculteur	02
Le retard de paiement des agriculteurs les démotive et perturbe les activités ultérieures de l'exploitation agricole	
Les récépissés d'entrepôt servent à payer l'agriculteur à crédit lors de la livraison à l'entrepôt, ce qui finance le cycle de récolte suivant	02
B. Relation entre l'agriculteur et l'OP	
Loyauté, risque de vente parallèle	
Groupement des récoltes par les représentants du groupe d'agriculteurs	E3
Création par l'IMF d'une liste noire d'agriculteurs ne respectant pas les contrats de FCV	E3
Agriculture contractuelle à chaque fois que des crédits pour l'achat d'intrants sont accordés. Remboursement en nature par les agriculteurs	E4
Majoration du prix en cas de livraison à la coopérative et incitation à la vente de quantités supérieures à la coopérative	03
Païement immédiat en espèces à la livraison du café à la plateforme	03
Suivi de l'historique des agriculteurs à la plateforme afin de garantir la livraison des quantités qu'ils ont promis	03
Manque de confiance dans les OP – les agriculteurs sont sceptiques vis-à-vis des coopératives	
Processus de certification des plateformes caféicoles pour contrecarrer le manque de confiance dans les plateformes caféicoles non immatriculées.	03
Sensibilisation des agriculteurs et formation des membres du conseil pour créer une coopérative crédible	R2
Formation des agriculteurs aux fonctions des organes de gouvernance afin de lutter contre le manque de confiance dans les Coopératives d'épargne et de crédit (SACCO).	R4
Les acteurs de la chaîne ne respectent pas le programme convenu	
Protocole d'entente, suivi constant et surveillance continus du contrat avec les fournisseurs de semences	E3
Formalisation d'un « contrat d'approvisionnement agricole » strict afin que les agriculteurs soient efficacement tenus par l'accord entre l'IMF, l'OP et les acheteurs.	E3
Absence de consensus entre les agriculteurs sur les activités courantes telles que le regroupement	
Sensibilisation aux avantages du regroupement afin de pouvoir mieux négocier et obtenir des prix plus élevés	02
Octroi du prêt suivant en fonction de la disposition à regrouper les stocks	02
Immatriculation des groupes d'agriculteurs non certifiés auprès des autorités du district	02
C. Puissance des OP	
OP incapables d'accomplir les tâches qui leur sont attribuées dans le programme	
L'intervenant (TechnoServe) a évalué les OP (GCP) et les divise en trois catégories : fortes, intermédiaires et faibles.	01
Formation des agriculteurs aux fonctions du conseil de direction	R4, M1, M2

Risques liés aux organisations d'agriculteurs et mesures de réduction des risques	Cas
BC pour les membres du conseil et réunions régulières avec les autorités du district	R1,
Formation à la gestion, à la direction et aux RH, par Cordaid	E4
Les OP faibles peuvent profiter de l'expérience des OP fortes (GCP)	O1
Coopératives agricoles du programme éthiopien de l'USAID	E2
Formation à la direction par le PNGA	O1, R
Hausse de la rémunération pour pallier le manque de personnel qualifié	E1, E3
Visite de présentation de divers exemples de réussite	E4
Absence de redevabilité envers les membres et les bailleurs de fonds	
Formation du personnel aux systèmes de comptabilité et gestion financière par Agriterria et Cordaid	E4
Éducation financière OP RBF	O1
Comité d'audit pour lutter contre la fraude par le personnel de l'OP	E1
Éviter les transactions en liquide – préférer les virements bancaires en l'absence de coffre-fort / de chambre forte	O3
D. Capacité de l'OP à fournir des SNF	
Absence de services de vulgarisation efficaces pour les agriculteurs	
L'OP emploie un agent agricole à plein temps afin de garantir un service de vulgarisation efficace pour les agriculteurs dans le système de la CV	E3
Modèle de termes de l'échange pour les agriculteurs par la SNV	E4
Formation agronomique par Cordaid	E4
Formation du personnel RFS, création d'un comité polyvalent	E3
La classification permet d'obtenir de meilleurs prix pour le maïs de qualité supérieure vendu à RAB. En l'absence de toute classification, le maïs, quelle que soit sa qualité, est vendu au prix le plus bas du marché.	R2
Le moulin à maïs augmente le revenu de la coopérative et de ses membres	R2
Absence des infrastructures de transport nécessaires et traitement inadapté des récoltes	
Le transformateur applique une réduction du prix si la marchandise doit être transportée jusqu'à l'usine	E3
Formation des OP sur les conventions de transport	O1
Assurance NUCAFÉ contre le vol, la perte et les dégâts pendant le transport	O3
Vente sur le marché au comptant local inévitable, jusqu'à ce que l'OP mette en place des infrastructures de transport	R1
L'absence d'infrastructures de stockage pour les agriculteurs après la récolte entraîne d'importantes pertes post-récolte	
Vente sur le marché au comptant local inévitable, jusqu'à ce qu'un espace de stockage soit construit	M2
Les agriculteurs sont encouragés à épargner pour construire leurs propres dépôts	M2
Soutien aux espaces de stockage par ACDI / VOCA	E4
Soutien aux espaces de stockage par ACDI / VOCA	R2
Formation des magasiniers au suivi des stocks afin d'éviter de lourdes pertes post-récolte en raison d'un stockage inadapté	O1
Encouragement des OP à améliorer les espaces de stockage	O1
Règles d'enregistrement, de responsabilité et de supervision strictes afin de lutter contre le cambriolage des dépôts	O3
Investissement par l'OP dans de meilleurs dépôts afin d'éviter les dégâts causés par les rongeurs, les insectes et l'humidité	R1
E. Capacité de l'OP à organiser des SF	
Les agriculteurs membres n'ont pas accès au financement	
Foires de financement	FF
Outil CAM et examen approfondi amélioré par l'union soutenus par un programme de renforcement des capacités de TMF afin d'éviter un excès de demandes de crédit par les coopératives primaires	E1
Programme Agriterria de renforcement des capacités pour les coopératives incapables de répondre aux conditions du financement bancaire	E4
Formation à l'élaboration d'un plan d'affaire susceptible d'être financé par ACDI / VOCA	E4

Tableau 4.3 Risques liés aux organisations d'agriculteurs et mesures de réduction des risques

4.4. Risques du marché

Le vent est-il en train de tourner ?

Les agriculteurs sont confrontés à l'impact de l'instabilité des prix du marché. Auparavant, l'asymétrie des relations commerciales a rendu les petits producteurs dépendants de l'offre du marché pour vendre leurs produits. Si ce prix ne couvre pas les dépenses de production, ils sont susceptibles de revenir à une agriculture de subsistance. Pourtant, sur dix ans, le vent a tourné en faveur des fournisseurs. Les entreprises internationales ont été les premières à s'inquiéter de l'approvisionnement à long terme en produits agricoles dans leur secteur d'activité. Les stratégies d'approvisionnement sont révisées en faveur de l'établissement d'alliances à long terme sur la base du profit mutuel. Elles s'accompagnent d'une volonté d'investir leur expertise et même de capitaliser sur le développement continu de la capacité productive des petits producteurs, dans les domaines où il est possible de réaliser des hausses de rendement considérables.

Les avantages offerts par les arrangements de marché

Bien que la transition des marchés d'acheteurs vers les marchés de fournisseurs progresse lentement, les organisations de petits producteurs doivent réagir. Les OP sont essentielles car les acteurs de la chaîne et les investisseurs plus importants ne traitent pas avec eux. Le groupage est nécessaire. Les bailleurs de fonds sont plus facilement intéressés par les programmes de financement agricole comprenant des arrangements avec les acteurs de la chaîne. Cet intérêt s'explique de différentes manières :

- Les contrats d'approvisionnement réduisent les risques et offrent des systèmes de financement auto-amortissables.
- Le financement de la chaîne présuppose la satisfaction de normes de qualité, mais offre également aux petits producteurs de rendre leur entreprise plus viable et responsable en matière de service de la dette.
- Le financement de la chaîne améliore la discipline du marché au sein de la chaîne.

Le défi des OP et agriculteurs consiste à s'adapter aux exigences de la commercialisation sur les plans de la production agricole, des normes de qualité, de la viabilité commerciale et de la gestion des risques.

Réduction des risques

Les enjeux en matière d'examen approfondi auxquels sont confrontés les bailleurs de fonds sont : la nature du marché (acteurs de la chaîne, acteurs dominants, structure compétitive) et les questions de prix (volatilité, tendances, attractivité). Dans les cas étudiés, les autres enjeux concernaient la relation entre la qualité et le prix, la compétitivité de la production agricole locale et les incertitudes de la planification commerciale agricole. Le Tableau 4.4 montre la perception des risques du marché dans nos 14 cas, en rapport avec ces questions, et les mesures de réduction des risques déjà prises.

Photo par ICCO Terrafina Microfinance - Harm Haverkort



Risques de marché et mesures de réduction des risques	Cas
A. Nature du marché / structure de la chaîne	
Dépendance vis-à-vis des marchés au comptant locaux / négociants offrant des prix minimums	
Groupage, vente et agriculture contractuelle gérés par l'OP	E1
Accès à des marchés plus lucratifs facilité par l'OP en conseillant les agriculteurs et en organisant le groupage dans les dépôts centraux	O1
Recrutement d'un agent de commercialisation par l'OP afin de rechercher de nouveaux acheteurs	O1
Une concurrence insuffisante, des négociants trop peu nombreux	
Vente collective par l'intermédiaire de la coopérative	E1
Vente collective organisée par l'IMF	E2
Ouverture d'un accès vers le marché international pour les noix de jatropha par FBM, les cultivateurs de jatropha dépendant entièrement du transformateur local FBM	M1
Pratiques commerciales préjudiciables – balances peu fiables / faussées. Les agriculteurs sont floués par le(s) négociant(s)	
Commercialisation collective et formation des agriculteurs afin d'éviter les intermédiaires inconnus	O1, O2
Infos par SMS sur les prix actuels pour pallier les décisions mal avisées des agriculteurs	E2
Offre d'infos et de formations par les services centraux de l'IMF	E2
B. Caractéristiques des prix du marché	
Des prix structurellement bas pour les petits producteurs en raison de leur position de négociation désavantageuse	
Protocole d'entente avec le principal transformateur de la CV	E3
Groupage des produits agricoles (centres de collecte locaux) pour la commercialisation collective	M2
Coopératives structurées en organisations de commercialisation, formation aux stratégies marketing	M2
Ouverture de bureaux dans les marchés terminaux (capitales et autres grandes villes)	M2
Établissement de liens avec des importateurs en France, en Suisse et en Corée	M2
Fluctuations imprévisibles des prix (état de l'offre et la demande locales)	
Dispositifs de contrat à terme et formation des agriculteurs (pas encore réalisés par ENCOT)	O2
« Mécanisme de fixation de prix compétitifs » départ-usine mis en place par AMF	E3
Accord d'achat avec le transformateur qui requiert le regroupement d'un volume minimum à fournir	E3
Consultation des négociants locaux	E3
Fluctuations saisonnières des prix (chute des prix pendant la période de récoltes liée aux réserves abondantes)	
Création de « banques de graines » par les groupes agricoles afin de stocker leurs cultures jusqu'à ce que les prix repartent à la hausse (soit plusieurs mois après la récolte)	E1
Programme de récépissé d'entrepôt de Duterimbere permettant aux coopératives de verser aux agriculteurs une avance à la livraison à l'entrepôt sous obligation, en conservant la production comme garantie du crédit d'exploitation accordé aux coopératives.	R1
Collaboration avec le programme RAB / PAM pour le groupe de travail sur le stockage post-récolte en vue d'améliorer le stockage	R1

Risques de marché et mesures de réduction des risques	Cas
Volatilité des prix sur le marché international	
Formation offerte aux OP par TNS, car les fluctuations de prix sur le marché du coton minent la confiance des agriculteurs dans le programme	01
Établissement d'un lien entre les exportateurs et les agriculteurs par NUCAFÉ, par le biais de protocoles d'entente (sorte de contrats à terme)	03
Plateformes caféicoles en cours de certification commerce équitable	P3
Coopératives en cours de double certification (FT et UTZ)	03
C. Caractéristiques du rapport qualité / prix	
Les agriculteurs ne comprennent pas les différences de prix relatives aux catégories de qualité et se sentent floués	
Transparence et outils de mesure de la qualité	U3
Meilleures techniques de classification et de mesure de la qualité, car la qualité supérieure n'est pas récompensée, si bien que les agriculteurs sont découragés d'investir dans une production de meilleure qualité	E2
Normes de classifications et mécanismes de mesure transparents, les agriculteurs ne faisant pas confiance et ne comprenant pas le mécanisme de fixation des prix	E3, 02
D. Compétitivité	
E. Incertitude pour les agriculteurs	
Les agriculteurs passent à d'autres récoltes en raison de l'incertitude ou de la fluctuation des prix sur le marché mondial	
Contrat à terme de gré à gré	E1
Contrat à terme de gré à gré	E2
Négociations avec les pouvoirs publics et les autres acheteurs	M1

Tableau 4.4 Risques de marché et mesures de réduction des risques

Photo par Bart Debruyne



4.5. Risques de viabilité – rentabilité

Ces risques se rapportent au fait que l'entreprise agricole financée peut ne pas réussir à couvrir les obligations de service de la dette. Dans les cas étudiés, l'examen approfondi s'est focalisé sur la viabilité des opérations agricoles et de l'OP, et le calendrier des paiements des agriculteurs. La dépendance vis-à-vis des « subventions » pour la réussite du programme sous la forme de services intégrés fournis par les acteurs de la chaîne, d'assistance du gouvernement local et de subventions de donateurs pour ces programmes est manifeste dans les descriptions des cas. Le Tableau 4.5 contient des détails et des références aux cas.

Enjeux de l'examen approfondi	Évaluation des risques	Réduction des risques	Cas
	(pré-prêt)	(pré et post-prêt)	
A. Viabilité de l'activité agricole			
Capacité de service de la dette à partir de la marge brute	Incapacité des agriculteurs à tirer pleinement profit du crédit	Principe de gradation ; dans chaque cycle de prêt suivant, l'éligibilité au crédit se base sur les progrès agronomiques réalisés par l'agriculteur	02
	Les prix fluctuants ne couvrent pas les dépenses de production	Stockage du maïs le temps que les prix repartent à la hausse	R1
B. Viabilité de l'OP			
Comptes	Mauvais états financiers faussant la véracité des analyses	Formation à la gestion financière et à la tenue des registres	03
	Manque de compétences comptables permanentes au niveau de la coopérative	Embauche de personnel compétent pour les coopératives	
Risques de financement	Risques de change pour les exportations de café	Contrat à terme avec les exportateurs	03
		Suivi des prix du marché mondial	03
Intégrité	Fraude du personnel		
	Manipulation des espèces – absence de coffre-fort / de chambre forte	Transactions en liquide évitées, préférence pour les virements bancaires	03
C. Trésorerie au niveau de l'OP			
Trésorerie au niveau de l'OP	Les acheteurs des coopératives ne paient pas à temps, contraignant les OP à retarder le paiement des agriculteurs. Vente parallèle	Prêt d'Uniclecam afin d'éviter le report du paiement des agriculteurs. Récépissés d'entrepôt	R2
Le remboursement des prêts peut-il être lié aux ventes ?			R1
D. Financement intégré pour les SNF			
	Le programme de financement agricole ne se concrétise pas sans SNF	Financement du programme par l'acteur de la chaîne	M1. 01
E. Financement externe des SNF			
Durabilité	Le programme de financement agricole ne se concrétise pas sans SNF	Tous les cas ont reçu un soutien quelconque de la part des OFD	Tous

Tableau 4.5 : Risques liés à la viabilité des opérations agricoles et des OP

Les aspects suivants de la viabilité font intervenir des enjeux de gestion des risques :

A. Viabilité de l'activité agricole

La viabilité de l'activité agricole n'a pas été évaluée pour l'agriculteur individuel dans les cas étudiés, mais faisait partie du processus de conception du programme précédant l'octroi de crédit spécifique à la culture. La sélection des récoltes et groupes d'agriculteurs correspondants ont été évalués. L'évaluation des clients individuels se constitue sur la base de simples critères d'éligibilité et parfois d'une sélection par les membres du groupe du personnel de la coopérative. La réduction des risques peut passer par l'étude de l'éligibilité au crédit à chaque cycle de prêt et des progrès agronomiques de l'agriculteur. La viabilité de l'activité agricole dépend également du moment de vente des produits. Pour les cultures saisonnières, les marges brutes peuvent être très réduites quand les prix diminuent après la récolte. Le stockage temporaire, par les banques de céréales, aide au report des ventes pour un prix accru. Dans les cas ayant adopté une approche de développement de la chaîne de valeur, l'accès à des marchés plus lucratifs a eu un effet positif sur la viabilité de l'activité agricole. Les mesures prises concernant la production agricole, les organisations agricoles et la commercialisation aident fortement à réduire le risque de viabilité.

B. Viabilité des opérations des OP

Quand l'OP occupe la fonction d'acteur de la chaîne, les investisseurs sociaux évaluent la viabilité de l'activité dans le cadre de leur examen approfondi. La méthodologie habituelle d'évaluation des PME est alors appliquée. En matière de gestion des risques, les aspects liés à la comptabilité de l'OP et à l'intégrité du personnel sont ajoutés. La réduction des risques est ainsi centrée sur les programmes de formation en comptabilité, la manipulation limitée des espèces et le recrutement du personnel.

C. Trésorerie agriculteurs-OP

Les OP ont constamment de la difficulté à payer les agriculteurs à temps. Elles acceptent des contrats de vente assortis de conditions de paiement allant principalement dans l'intérêt de l'acheteur. Les délais de paiement peuvent varier entre 0 et 90 jours. Le problème s'aggrave quand l'acheteur ne respecte pas les conditions du contrat. Pour l'OP, il est difficile de faire respecter le contrat parce qu'elle ne souhaite pas mettre en péril de précieux partenariats commerciaux. Il y a donc des retards. C'est là que l'OP fait face à un dilemme. La seule issue dont elle dispose est généralement de retarder le paiement de ses propres membres. Cette situation est extrêmement néfaste au développement agricole, non seulement parce qu'il s'agit de financement inversé des petits producteurs, mais aussi parce que cela nuit à la relation de confiance entre les agriculteurs et leur OP.

D. Financement intégré des services non financiers

Il existe souvent des formes de financements intégrés pour les services non financiers, comme les services de conseils agricoles fournis par un transformateur, les services de vulgarisation des agents gouvernementaux, etc... L'évaluation des risques de ces cas cible avant tout le caractère essentiel de ces services pour le succès du programme de financement et la possibilité de les poursuivre tout au long de la durée du programme.

E. Subventions de donateurs pour les services non financiers

Il n'est guère surprenant que tous les cas sélectionnés de partenaires de la NpM, Platform for Inclusive Finance, comprennent une part de fonds de donateurs (sous forme de subventions directes ou d'assistance technique par le personnel du partenaire NpM concerné). Pour les bailleurs de fonds de la dette, il est important de savoir si cette assistance va se prolonger et ce qui va se passer une fois le donateur retiré. Dans les 14 cas étudiés, cet aspect n'a pas été soulevé de façon explicite pendant les interviews de parties prenantes.

4.6. Risques de financement

Les risques financiers vus par la chaîne

Les 14 cas ont réussi l'évaluation du risque effectuée par le bailleur de fonds et indiquent que l'accès des petits producteurs au financement est étroitement lié à la gestion des risques agricoles. Les bailleurs de fonds ont adopté une vision plus complète du risque, dépassant l'approche « classique » mettant l'accent sur les biens affectés en garantie et la viabilité de l'entreprise du client ou les garanties solidaires. Dans tous ces cas, le financement des petits producteurs a été facilité par des mesures supplémentaires de réduction des risques au niveau de la production agricole, les organisations d'agriculteurs et la commercialisation.

Le dilemme des bailleurs de fonds

Du point de vue des parties prenantes et des parties de la NpM, les risques liés au financement sont doubles : refuser le financement aux agriculteurs comme le leur accorder. Pour les IMF, coopératives de crédit et bailleurs sociaux, ce dilemme est une réalité quotidienne. Malgré sa mission et ses ambitions, aucun bailleur de fonds ne peut fournir de services entraînant potentiellement des risques de portefeuille élevés. Il faut alors adopter de nouvelles méthodes de gestion des risques focalisées sur les causes fondamentales du non-remboursement des dettes dans le secteur agricole. Les principaux écueils dans l'implémentation de ces nouvelles méthodes sont la main-d'œuvre nécessaire pour mettre en œuvre ces projets et la durabilité des services non financiers essentiels à la réussite.

Gestion du risque financier

Le financement des petits producteurs repose sur la microfinance du prêt solidaire (garanties mutuelles) et la capacité de l'OP à former, sélectionner et suivre ses clients. Le financement sur actif est utilisé pour le crédit post-récolte, avec des arrangements de crédit auto-amortissable dans la chaîne de valeur ou des récépissés d'entrepôt. Ces instruments aident les bailleurs de fonds à acquérir de l'expérience et augmenter la solvabilité des OP, transformateurs et acheteurs.

Gestion des risques agricoles

En Afrique, les instruments modernes de gestion des risques agricoles – bourses de matières premières, options et marchés à terme, assurances récolte et récépissés d'entrepôt négociables – demeurent inaccessibles à un grand nombre de petits producteurs. Il est possible de réaliser des progrès significatifs en exploitant les opportunités de la chaîne de valeur pour réduire les risques dans les domaines de l'agriculture, des Bonnes pratiques agricoles (BPA), des organisations agricoles, des dispositifs de marché et de la pérennisation, avec les parties prenantes de la chaîne, et le rôle fondamental joué par l'OP. Ces mesures de réduction des risques est un objectif commun à tous.

Compte tenu des remarques précédentes, l'évaluation des risques financiers dans les cas étudiés a montré qu'ils concernent :

- A. L'accès au financement insuffisant ou inexistant pour les petits producteurs
- B. La demande de crédit et l'éligibilité
- C. Les compétences du personnel
- D. Le produit financier
- E. Les exigences de garantie
- F. La défaillance

Le Tableau 4.7 liste nos observations sur le terrain en rapport à ces six questions, accompagnées des références aux cas concernés.

Des instruments innovants sont disponibles pour réduire les risques liés à l'investissement agricole.

L'assurance au moyen de produits de gestion des risques indexés en fonction des conditions météorologiques, où les paiements sont liés à un indicateur météorologique pour les pertes de récoltes, rendant le suivi des pertes réelles non nécessaire.

Les marchés de *contrats à termes* et d'*options* sont encore de taille réduite, le South African Futures Exchange (SAFEX) étant le plus grand et le plus ancien : une couverture contre le risque de prix. Des bourses sont encore créées aujourd'hui.

Des *garanties partielles de crédit* pour partager les risques avec des banques commerciales sélectionnées.

Avec les *systèmes de récépissés d'entrepôt*, les agriculteurs déposent une quantité de marchandise de qualité donnée dans un entrepôt privé et reçoivent un récépissé indiquant le lieu et prouvant la détention de marchandise, possiblement réclamée comme garantie. Ce système protège les agriculteurs contre les bas prix (stockage en attendant des prix du marché plus intéressants) et participe à un enrichissement à grande échelle.

Source : Agricultural value chains in Sub-Saharan Africa - From a development challenge to a business opportunity - Deutsche Bank Research Avril 2014

Figure 4.6 Instruments du secteur financier pour réduire le risque lié aux prêts accordés aux entreprises agroalimentaires

Enjeux de l'examen approfondi	Évaluation des risques	Réduction des risques	Cas
	(pré-prêt)	(pré et post-prêt)	
A. Accès			
Crédit bancaire pour les petits producteurs			
	Aucune banque ne souhaite financer les petits producteurs	Recherche et sensibilisation de banques locales pour discuter de l'accès des petits producteurs (par RBF). Sélection de la banque répondant le mieux aux objectifs du programme	01
		Sensibilisation et formation du personnel de la banque par Agriterria	03
		Formation du personnel de l'OP afin de définir des propositions commerciales bancables	03
		Garantie pour le projet pilote	?
		Emploi d'un gestionnaire des services financiers par l'intervenant	01
	Les bailleurs de fonds manquent de connaissances sur le secteur	Formation du personnel de la banque	03
IMF			
	Hésitation à utiliser les produits de crédit existants dans l'agriculture	Assistance des donateurs au développement de produits spécifiques aux récoltes et de produits de FCV	Toutes les IMF
	Le nouveau produit va-t-il fonctionner ?	Projets pilotes déjà renouvelés dans les antennes	
SACCO et coopératives MP			
	Habitude du financement des agriculteurs membres, mais mobilisation en interne des fonds ne répondant pas à la demande de crédit	Refinancement par les banques locales	
	Produits financiers standards moins adaptés aux petits producteurs	Projets de développement de produits supplémentaires	M2
	Taux d'intérêt trop élevé pour les faibles marges du secteur agricole	Recours par la plupart des IMF à des prêts à remboursement in fine pour l'agriculture, ce qui diminue le taux d'intérêt réel effectif par rapport aux autres prêts de MF avec versements échelonnés.	E2, E3, 02
		Négociation de subsides publics pour diminuer les taux d'intérêt	M2
B. Demande de crédit et éligibilité			
Détournement par les agriculteurs			
	Utilisation à d'autres fins du crédit prévu pour l'amélioration du café	Contrôles par les membres du groupe ou la coopérative	E2
	Utilisation à d'autres fins par les membres de la SACCO du crédit destiné à l'agriculture	Supervision de l'utilisation du crédit par les membres du groupe agricole	
Montant du prêt			
	La demande / les besoins des agriculteurs excèdent les plafonds des IMF	-	E3

Enjeux de l'examen approfondi	Évaluation des risques	Réduction des risques	Cas
	(pré-prêt)	(pré et post-prêt)	
Demande de crédit satisfaite			
	Nombreux besoins de financement non satisfaits	Acquisition d'expérience et instauration de relations de confiance par les banques commerciales afin de développer le financement du secteur du sésame	E4
	Partielle satisfaction du besoin de crédit des agriculteurs	Négociation de l'IMF pour davantage de fonds	M2
	Demande plus que nécessaire des agriculteurs	Demande par la Crane Bank d'un plan de production des récoltes	O1
	Insuffisance des prêts de la SACCO et non couverture des dépenses en espèces nécessaires à la production	Épargne des agriculteurs pour compenser le manque	R2
	Surendettement de certains agriculteurs en raison des multiples prêts octroyés par d'autres institutions	Vérification régulière du bureau de crédit africain (AÉC)	R3
Éligibilité			
	Accès difficile au financement pour les agriculteurs	Aide dans ce domaine de la Crane Bank	O1
	Défi : obtention du consentement du conjoint et des enfants	Sensibilisation par TechnoServe et Crane Bank	O1
		Sensibilisation (fortement nécessaire, partiellement efficace)	M1, M2
	Absence de titres fonciers	Certification foncière par la Crane Bank (consentement des voisins, puis cartographie)	O1
C. Compétences du personnel			
Expertise agricole			
	Expertise agricole lacunaire, tout comme le sont les équipements pour les visites de terrain (absence de moyens de transport)	Mise en relation des agronomes des institutions existantes et des agriculteurs membres (pas facile)	R4
D. Produits financiers			
Versement			
	Versements des prêtsversés trop tardivement	Discussion des agronomes avec les IF et les acteurs	O1
		Choix de l'IMF d'accélérer l'évaluation et d'avancer le versement d'un mois entier	M2
Risque de portefeuille			
		Demande de prêts plus tôt afin de donner à l'IMF assez de temps pour effectuer son évaluation	M1
Remboursement			
	Prêts remboursables par versements qui conviennent moins aux activités agricoles ne générant pas un flux de trésorerie régulier	Prêts à remboursement in fine – remboursement en une seule fois au moment de la récolte	La plupart
Distance par rapport aux clients			
	Récolte catastrophique pouvant avoir un effet néfaste sur de nombreux agriculteurs ayant emprunté	Portefeuille diversifié dans chaque antenne	O2
Financement de la chaîne de valeur			
	IMF éloignée des agriculteurs	IMF d'accord pour ouvrir une sous-antenne	M1
Assurance			
	Commercialisation de la production d'orge par les petits producteurs	Organisation et orchestration par TMF de la chaîne de valeur de l'orge maltée avec les acteurs de la chaîne et BG MFI	E3
	Mauvaise récolte due à la sécheresse ou aux mauvaises conditions météorologiques	Assurance récolte (mais les primes sont très chères pour les agriculteurs, presque prohibitives)	O2

Enjeux de l'examen approfondi	Évaluation des risques	Réduction des risques	Cas
	(pré-prêt)	(pré et post-prêt)	
Gestion du portefeuille			
	Analyse approfondie pour les portefeuilles agricoles	Plafond de 15 pour cent sur les portefeuilles agricoles	02
		Cultures diversifiées dans les portefeuilles agricoles	02
E. Garantie			
Recherche de cogarants			
	Garants : crainte de décès prématuré	Assurance vie	E1
	Garants non éligibles, par exemple membres de la famille	Sélection par groupe d'agriculteurs (GCP)	01
		Garantie collective et garantie personnelle	02
Ignorance de l'agriculteur concernant les obligations associées aux emprunts			
	Crédit trop important	Éducation financière	E1
Titres fonciers			
	Non possession de titres de propriété par les agriculteurs	Aide des agriculteurs par la Crane Bank à surmonter ce problème par la cartographie et la certification des terres	02
Financement adapté			
	Versement tardif par la banque commerciale	-	E4
Financement sur actif			
	Défaut de paiement	La récolte est donnée en gage à la Crane Bank	01
	Vente parallèle	Récépissés d'entrepôt	02
	Vente parallèle	Voir OP 2 – Loyauté	02
	Crédit accordé aux coopératives pour payer les agriculteurs en avance dès la livraison à l'entrepôt	Consultation des négociants locaux	R1
	Risque de crédit élevé dans le financement agricole	Assurance-crédit de SORAS, 7 pour cent payés par l'agriculteur, 7 pour cent par le gouvernement	R4
		50 pour cent de garantie par l'acheteur principal / l'acteur de la chaîne à l'IMF	M1
F. Défaut de paiement			
Utilisation du prêt			
	Détournement du prêt	Versement échelonné du prêt et suivi étroit par les agents agricoles de la Crane Bank	01, 02
		Contrôle inter-garant (2 garants pour le prêt)	01
		Suivi par des visites de terrain de la FMB	M1
		Les membres de la coopérative se contrôlent mutuellement	M1
	Défaut de paiement intentionnel	Garanties mutuelles du groupe de pairs, prêt solidaire, épargne obligatoire	E2, E3
Remboursement tardif par les agriculteurs			
	Incapacité à rembourser due à l'activité agricole	Visites sur le terrain et garanties	E1
		Suivi étroit par le « comité de crédit » du groupe d'agriculteurs local ou la CO de l'IMF	E3, 02
		Système d'alerte précoce sous la forme d'un rapport post-sanction par la Crane Bank	01
		Rééchelonnement	01, 03
Défaillance – créance irrécouvrable			
	Aléa moral – défaillance intentionnelle	Sûreté	E1, E4, 01, 02, 03
		Dernier recours ; le cas est porté devant les tribunaux	E3
		Inscription sur liste noire pour les nouveaux prêts	E3

Tableau 4.7 Évaluation des risques de financement et mesures de réduction des risques

5. Conclusions pour les bailleurs de fonds et les intervenants

5.1. Observations et conclusions

A. Règles de diversité

En examinant les 14 cas, on ne peut qu'être surpris par la diversité non seulement des types d'institutions financières (IF), mais aussi des rôles joués par les organisations de producteurs (OP) dans ce processus et dans les méthodes de financement agricole. Les OP ont un rôle important à jouer, notamment dans la réduction des risques associés au financement agricole. Leur façon de procéder diffère dans pratiquement chaque cas. Avec sept types d'institutions financières différents, un nombre similaire de modèles financiers différents, et au moins 10 fonctions différentes que les organisations de producteurs peuvent occuper, le nombre de combinaisons possibles est considérable. Les solutions offrant l'accès au financement semblent être principalement déterminées par les opportunités créées par la combinaison unique des institutions locales, des modèles de financement et des organisations de producteurs.

Observation n° 1 : Règles de diversité		
Institutions financières	Modèles de financement	Rôle des OP
1. IMF 2. Banque MF 3. Banque commerciale 4. Coopérative polyvalente 5. Union (SACCO) 6. SACCO primaire 7. Entreprise sociale	1. Prêt solidaire 2. MF spécifiques à la culture 3. FCV 4. Récépissé d'entrepôts 5. Financement de gros par l'intermédiaire de l'OP 6. Services bancaires en ligne 7. (Micro) finance individuelle	1. Distribution ou organisation de SF 2. Sensibilisation, coaching Réunions de présentation 3. Facilitation de l'approvisionnement en semences 4. Mise en contact avec les fournisseurs d'intrants 5. Séchage, broyage, décorticage 6. Groupage, stockage 7. Transport et commercialisation 8. Liens entre vulgarisation et SDE 9. Certification 10. Assurance

Figure 5.1 Observations n° 1 : Règles de diversité

B. L'accès au financement ne dépend pas seulement de la gestion du risque financier

La plupart des cas démontrent qu'il est possible d'aider les petits producteurs à accéder au financement en l'absence d'instruments de gestion des risques financiers sophistiqués. De nombreuses possibilités de réduction des risques existent lorsque les ressources de la chaîne agricole sont mobilisées. La plupart d'entre elles traitent des causes profondes des risques agricoles : les mauvaises pratiques agricoles, l'absence d'accès aux intrants, l'ignorance concernant la qualité et la classification, la dépendance envers les marchés au comptant locaux et la position de négociation extrêmement faible des petits producteurs individuels.

C. L'organisation des agriculteurs est vitale pour tirer pleinement profit du potentiel de gestion des risques dans la petite agriculture

Le Chapitre 4 a présenté les modalités de gestion des risques agricoles. Aucune d'entre elles n'aurait été possible sans les organisations d'agriculteurs (OP). La Figure 5.2 illustre ces mesures sous forme d'un cercle vertueux d'activités se renforçant mutuellement. Cumulées, ces mesures diminuent les risques pour les agriculteurs et leurs familles. Ensuite, les acheteurs commencent à faire confiance au potentiel d'approvisionnement des petits producteurs et sont donc disposés à investir dans des arrangements de collaboration. Il est enfin hautement improbable que les bailleurs de fonds aient été capables de se lancer dans le financement des petits producteurs sans ces mesures de réduction des risques.

Le cercle vertueux présenté à la Figure 5.2 est également mis en évidence dans une publication de la Rabobank sur le rôle des coopératives dans l'inclusion des petits producteurs, confirmant cette thèse⁷. Notre conclusion : les organisations d'agriculteurs et les OP qui les représentent sont vitales pour pleinement bénéficier du potentiel de gestion des risques dans l'agriculture.



Figure 5.2 Potentiel de gestion des risques des organisations d'agriculteurs

D. Les stratégies financières dépendent fortement du contexte

La structuration du financement, le développement des produits financiers et leur livraison dépendent de trois facteurs : la récolte, le marché et les acteurs de la chaîne. Les mesures de gestion des risques dans les cas étudiés illustrent bien la différence importante existant entre les récoltes dans l'industrie agroalimentaire. Le teff pouvant être stocké sur de longues périodes, les agriculteurs choisissent d'attendre des prix à la hausse. Les légumes et autres produits frais n'offrent pas cette possibilité. Les OP ont parfois conseillé aux agriculteurs rwandais de vendre leurs produits sur les marchés au comptant locaux lorsque de meilleures transactions n'étaient pas accessibles. Ils étaient alors payés en liquide, mais les prix étaient très bas. Dans ces cas, le financement post-récolte de l'OP n'est pas nécessaire. Sur les marchés où les OP vendent à des entreprises, des transformateurs ou des exportateurs, et où les prix sont plus élevés, les termes d'échanges suivent une logique plus commerciale. Selon les traditions du marché, les acheteurs plus importants négocient des conditions de paiement leur permettant de payer après 30 ou 45 jours, voire plus. L'exécution complète de ces contrats n'est pourtant pas toujours garantie.

⁷Co-operatives - a Key for Smallholder Inclusion into Value Chains - Framework for an Inclusive Food Strategy - Rabobank 2012.

E. Le financement pré- et post-récolte

La plupart des crédits octroyés aux petits producteurs par les IMF se limitent au financement d'intrants pré-récolte. Toutefois, le financement post-récolte est tout aussi important, car il permet à l'acheteur (OP ou entreprise agroalimentaire privée) de payer les agriculteurs en liquide à la livraison de leur récolte. Sans ce financement, les agriculteurs ne sont pas payés pendant un ou plusieurs mois, ce qui équivaut à du « financement inversé des petits producteurs ». Ils offrent alors un crédit commercial à l'acteur suivant de la chaîne.



Figure 5.3 Observation n° 2 : Les stratégies de financement dépendent fondamentalement du « contexte »

Même si le financement post-récolte ne vise pas directement les petits producteurs, il a un impact sur leurs moyens d'existence. Rien ne nuit davantage à la loyauté des petits producteurs envers leur OP que les retards de paiement. Pour éviter cette anomalie et encourager un financement équitable, le financement post-récolte des acheteurs de produits de petits producteurs est tout aussi important.

F. La microfinance et le financement des petites et moyennes entreprises (PME) sont liés

Le Chapitre 1 comprend une figure sur le paysage du financement des petits producteurs (Cf. Figure 1.3) issue d'une publication de l'Initiative de financement des petits producteurs. Elle montre une distinction entre les segments des petits producteurs gérés par l'IMF et les groupes de producteurs dont s'occupent les bailleurs sociaux. Dans les cas étudiés, une telle séparation n'est pas fréquente. Au Chapitre 3, trois modèles financiers sont différenciés, dont deux avec financement post-récolte. Dans ces deux catégories (plus de la moitié des cas), le financement post-récolte est versé à l'acheteur (OP ou entreprise agroalimentaire privée). La transaction financière entre alors dans la sphère du financement des PME. Comme expliqué au Chapitre 3, les agriculteurs peuvent être payés en liquide à la livraison de leur récolte, mais, les délais de paiement des agriculteurs peuvent aussi osciller entre 30 et 90 jours. Si les acheteurs concernés pouvaient profiter d'un financement adéquat, ils pourraient également payer les agriculteurs en liquide à la livraison de la récolte.

5.2. À la recherche des bonnes pratiques

Qu'est-ce qu'une bonne pratique ?

Si l'on considère l'immense variété de solutions de financement décrites dans les cas, cette question devient plus préoccupante. La recherche de bonnes pratiques débute évidemment par la littérature sur la microfinance agricole, comme le dernier rapport du Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) sur « la gestion des risques et la conception de produits pour la micro finance agricole » (article court 2005, réédité sous la forme d'un rapport complet en 2014). Ce document offre un modèle pour la microfinance agricole, combinant les caractéristiques les plus pertinentes et prometteuses définies par les dix principales caractéristiques répertoriées.

Comparons les 10 caractéristiques de l'étude du CGAP avec les pratiques observées dans les 14 cas étudiés : six caractéristiques s'appliquent pleinement.

- La première caractéristique (l'exigence que les remboursements ne soient pas liés à l'utilisation des prêts) n'est présente dans aucun des cas.
- Dans l'un des cas (myAgro), la seconde caractéristique ne s'appliquait pas car la plateforme mobile permet l'épargne et non le prêt.
- Dans trois cas, aucun mécanisme d'épargne n'a été proposé parce que les arrangements avec les OP se focalisaient sur les lignes du crédit des banques commerciales.
- L'assurance indicielle basée sur la zone (caractéristique 9) n'a pas été appliquée.

La caractéristique relative au lien entre les remboursements et l'utilisation des prêts doit être examinée de près puisqu'aucun projet ne semble s'y conformer.

Les remboursements ne doivent-ils pas être liés à l'utilisation du prêt ?

Dès les débuts de la microfinance, la pratique des remboursements hebdomadaires a été lancée. Un seul produit de microfinance existait – le prêt solidaire – où le versement est effectué à tous les membres du groupe au même moment et le crédit peut servir pour n'importe quel type d'activité rémunératrice. En mettant la priorité sur les femmes, qui sont encore chargées d'autres tâches en dehors de la ferme et de la vente, ce modèle est devenu la base de la microfinance dans le monde entier. Dans les pays étudiés (Éthiopie, Mali, Rwanda et Ouganda), les IMF utilisent également ce modèle. Pourtant, comme indiqué au Tableau 5.4, la règle a été enfreinte. Celle du CGAP s'applique uniquement sur le plan légal : les débiteurs doivent rembourser, comme dans n'importe quel accord de prêt. Toutefois, en matière de stratégie financière, de produits de financement, du type d'examen approfondi, de l'échelonnement des versements et des remboursements, le financement est étroitement lié à la culture et la façon dont elle est commercialisée. Parfois, le crédit est fourni en nature (semences, produits chimiques agricoles) afin de garantir son utilisation pour la culture sélectionnée. Dans d'autres cas, les crédits sont rendus auto-amortissables par des arrangements contractuels avec les acheteurs de la culture pour assurer le remboursement du crédit. *S'agit-il donc de mauvaises pratiques ?*

CGAP – Les bonnes pratiques de la microfinance agricole
1. Les remboursements ne sont pas liés à l'utilisation du prêt.
2. Les techniques d'octroi de prêts basés sur la réputation sont associées à des critères techniques lorsqu'il s'agit de sélectionner les emprunteurs, définir les conditions de prêt et demander son remboursement.
3. Des mécanismes d'épargne sont offerts.
4. Le risque du portefeuille est fortement diversifié.
5. Les conditions de prêt sont ajustées pour faire face à une trésorerie cyclique et des investissements massifs.
6. Les arrangements contractuels diminuent le risque de prix, améliorent la qualité de la production et soutiennent le remboursement de la garantie.
7. La fourniture de services financiers se superpose aux infrastructures institutionnelles existantes ou est étendue avec la technologie.
8. Les organisations de membres peuvent faciliter l'accès rural aux services financiers et être viables dans des régions reculées.
9. Une assurance indicielle basée sur la zone peut protéger contre les risques des prêts agricoles.
10. Pour réussir, la microfinance agricole doit être protégée de toute interférence politique.

Figure 5.4 CGAP - Les bonnes pratiques de la microfinance agricole

Modèles de microfinance agricole	Cas	Financement stratégie	Financement produit	Examen approfondi	Échelonnement des versements	Mode de remboursement	Légal
1. Prêts solidaires agricoles	Amasezerano, Lidet, Ejo Heza, Duterimbere	O	O	O	N	N	O
2. Microfinance spécifique aux cultures	Wasasa, Wisigara, ENCOT, Biocarburant	N	N	N	N	N	O
3. FCV	BG, Setit, CCIU	N	N	N	N	N	O
4. Récépissés d'entrepôts	Duterimbere MFI	N	N	N	N	N	O
5. SF de gros par les OP	NUCAFÉ, Setit, Lidet,	N	N	N	N	N	O
6. Services bancaires en ligne	myAgro – Mali	N	N	N	N	N	O
7. MF individuelle	Lidet	N	N	N	N	N	O

Tableau 5.5 Le remboursement est-il lié à l'utilisation du prêt dans les 14 cas ? (O = oui ; N = non)

En conclusion, en microfinance rurale et agricole ordinaire, les « bonnes pratiques » ne s'appliquent pas toutes au type de financement des petits producteurs mis en place conjointement avec les organisations d'agriculteurs.

5.3. S'engager dans un nouveau mode de financement et d'investissement

Un nouveau mode de financement des petits producteurs ?

Les cas présentant une approche du financement basée sur les OP, comme ceux sélectionnés par les membres de la NpM, Platform for Inclusive Finance, constituent un nouveau mode de financement. Le financement post-récolte doit compléter celui d'intrants pré-récolte pour éviter le risque de « financement inversé des petits producteurs ». Nous pensons que cette approche va aussi offrir un potentiel formidable dans le monde de demain. Ce potentiel ne pourra être exploité que si les modalités commerciales s'adressant aux petits producteurs, la chaîne d'approvisionnement dans laquelle ils fonctionnent et les services financiers mis au point dans ce but sont soutenus par les investisseurs et les bailleurs sociaux d'une façon répondant à leurs besoins. Il faudra réaliser une évaluation des composants fondamentaux de la chaîne de financement, en commençant par le ciblage financier (cadrage), la sélection des partenaires, la méthodologie d'examen approfondi et les approches de gestion des risques et y inclure des modalités de collaboration entre parties prenantes, et mettre au point un assemblage adapté de subventions et de titres d'emprunt et de participation (financement mixte).

Quand les I(M)F et les organisations d'agriculteurs s'associent, les règles du jeu changent			
A. Orientation sur une seule culture	►	A. Financement spécifique à la culture	
B. Large éventail de mesures pour gérer les risques agricoles en plus des risques financiers	►	B. Implication des acteurs de la chaîne, des prestataires de services et des intervenants	
C. Phase préliminaire de conception et de développement	►	C. Le bailleur de fonds joue un rôle plus proactif dans le processus des multiples parties prenantes	

Figure 5.6 Nouveau mode de financement

De nouveaux rôles pour les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds sont confrontés à plusieurs défis. Premièrement, ils doivent acquérir une expertise en financement agricole. Deuxièmement, ils doivent revoir leur procédure d'examen approfondi pour mieux comprendre la gestion des risques. Troisièmement, ils doivent élaborer des produits financiers sur mesure pour les cultures et marchés concernés. Quatrièmement, ils doivent penser aux possibilités de recourir au « financement hybride » au niveau de la microfinance (crédit pré-récolte) et de l'OP ou de l'entreprise agroalimentaire. Une autre solution est que deux IF collaborent pour s'occuper des composantes financières relatives aux intrants et produits agricoles. Leur personnel doit enfin adopter une attitude plus proactive dans le financement de programmes financiers agricoles. Ces conditions requièrent un soutien (externe) pour le renforcement des capacités du personnel.

Diversifier les sources de documentation sur les bonnes pratiques

Il existe pour le financement des petits producteurs impliquant des organisations d'agriculteurs de bonnes raisons d'élargir le spectre des sources documentaires sur les bonnes pratiques, nous basant sur les observations suivantes :

- ▶ Les transactions financières pré et post-récolte dépassent le domaine de la microfinance ;
- ▶ Les bonnes pratiques standards pour la microfinance agricole ne semblent pas toutes adaptées à ce groupe cible ;
- ▶ Pour les petits producteurs, le financement post-récolte est tout aussi important que celui d'intrants.

Pour le financement des petits producteurs par ou avec le soutien des OP, nous pensons que la documentation de référence appropriée doit inclure :

- ▶ L'expérience de la microfinance agricole ; Source principale : CGAP ;
- ▶ L'expérience des bailleurs sociaux en financement agricole ; L'initiative de financement des petits producteurs est une bonne source ;
- ▶ L'expérience du financement des chaînes de valeur agricoles.

Définir les « bonnes pratiques » en matière de processus

La complexité du financement des petits producteurs et la difficulté de traduire cette réalité en termes de recettes financières nous amène à adopter une approche différente pour définir les « bonnes pratiques ». En examinant l'organisation réelle des activités par les parties prenantes, l'on pourrait définir les bonnes pratiques comme les processus mis en œuvre par les parties prenantes pour parvenir à des solutions réalistes :

- ▶ Le processus de préparation de la conception du programme ;
- ▶ L'examen approfondi du programme ;
- ▶ Les stratégies de gestion des risques élaborées ;
- ▶ L'analyse financière d'une entreprise agroalimentaire pour déterminer les besoins en crédit et la viabilité ;
- ▶ L'organisation des portefeuilles par les investisseurs et bailleurs sociaux ;
- ▶ Chacun de ces sujets est présenté de façon plus détaillée dans les sections suivantes.

5.4. Les bonnes pratiques en programmation du financement agricole

D'après le mode de création du financement dans les 14 cas et les observations ci-dessus, nous pouvons tirer certaines conclusions sur le processus préparatoire de conception du programme. Dans la Section 3.3, nous avons distingué trois phases de préparation du programme :

Étape 1 – cadrage et sélection

Étape 2 – développement du programme et du produit

Étape 3 – financement (pilote)

Cadrage et sélection

La Figure 3.2 souligne qu'il est nécessaire d'effectuer des recherches lors de la phase préparatoire pour sélectionner les culture, zone (pilote), agriculteurs / OP participants, acteurs de la chaîne de valeur et autres prestataires de services. Une fois les paramètres délimités, les grandes lignes du programme sont établies et il est possible d'estimer les besoins de financement correspondants. Même si le bailleur de fonds n'est pas le principal acteur à ce stade, il faut faire appel à un ou plusieurs bailleurs de fonds dès le début de ce processus pour renforcer l'appropriation du programme et profiter de leurs opinions et expériences.

Développement du programme

Une fois prises les décisions de base, le plan se traduit en actions et accords tangibles. Ceci nécessite :

- A. D'orchestrer les acteurs de la chaîne et les prestataires de services. L'accès au financement exige un processus préparatoire de consultation et négociations au cours duquel les parties prenantes s'engagent à collaborer pour aider la petite production : fixation d'un prix stable supérieur, amélioration des pratiques agronomiques, hausse de la productivité et adoption d'une agriculture durable. Il faut créer une relation de confiance basée sur le partage des valeurs et du risque, la possibilité de donner une voix à chaque acteur, et l'appropriation des actifs productifs ;
- B. De concevoir une stratégie commune aux parties prenantes (stratégie financière incluse) ;
- C. De gérer les risques et convenir de mesures de réduction de ces risques ;
- D. De fournir les services non financiers (SNF) requis : vulgarisation agricole, développement commercial, certification ;
- E. De demander aux bailleurs de fonds de mettre au point une stratégie financière adaptée ainsi que le produit financier correspondant à ce programme (paramètres décrits dans la Figure 3.5) ;
- F. D'effectuer des essais pilotes (lieu où le programme sera piloté, et mode de suivi des résultats).

L'accord est consigné dans un protocole d'entente entre les parties ou dans des contrats dans le cas d'acteurs de la chaîne.

5.5. Développement du produit financier

Le plan général du programme ci-dessus permet au bailleur de fonds d'élaborer un plan de financement des petits producteurs pour 1) mettre au point une stratégie de financement, et 2) développer un produit financier personnalisé.

La stratégie de financement détermine :

- **Qui** sera financé (les critères d'éligibilité s'appliquant aux agriculteurs) ;
- **Où** le programme sera mis en œuvre, étant donnée la proximité des branches de production ;
- **Quel montant** de crédit sera accessible aux agriculteurs (évaluation nécessaire) ;
- **Pour quels** objectifs les fonds pourront être utilisés et la manière dont on pourra garantir une application correcte (le crédit en nature pouvant être envisagé) ;
- **Quand** le crédit devrait être disponible ? Doit-il se limiter au financement pré ou post-récolte ? Ou inclure les deux ?

Lequel du financement des intrants pré-récolte ou post-récolte est financé ? Les deux ? Le financement post-récolte est le plus simple du financement des petits producteurs car il n'est pas difficile de créer un prêt auto-amortissable en contrepartie du produit des ventes. Il est le plus attrayant car il n'implique qu'une seule transaction financière relativement importante aux coûts de transaction et frais de risque de défaut relativement faibles. Dans notre étude, le financement post-récolte n'a été utilisé que dans quatre cas. Trois de ces cas sont des coopératives de crédit à deux niveaux, où les coopératives primaires sont financées par l'union. Le quatrième est le cas de Duterimbere MFI qui a recours à la méthodologie des récépissés d'entrepôt. Il s'agit d'un document émis par un exploitant d'entrepôt habilité qui certifie la qualité et la quantité d'une marchandise spécifiée placée par un dépositaire désigné dans un lieu de stockage sécurisé. Il indique le lieu de l'entrepôt, le nom du dépositaire, la date de livraison, les frais de stockage, le type de marchandises, la qualité du produit et la quantité fournie. Toutefois, le système peut être utilisé même en l'absence de cadre légal et de certification officielle des entrepôts, par exemple en équipant un entrepôt local d'un double système de verrouillage et en accordant uniquement l'accès à l'IF et à l'OP.

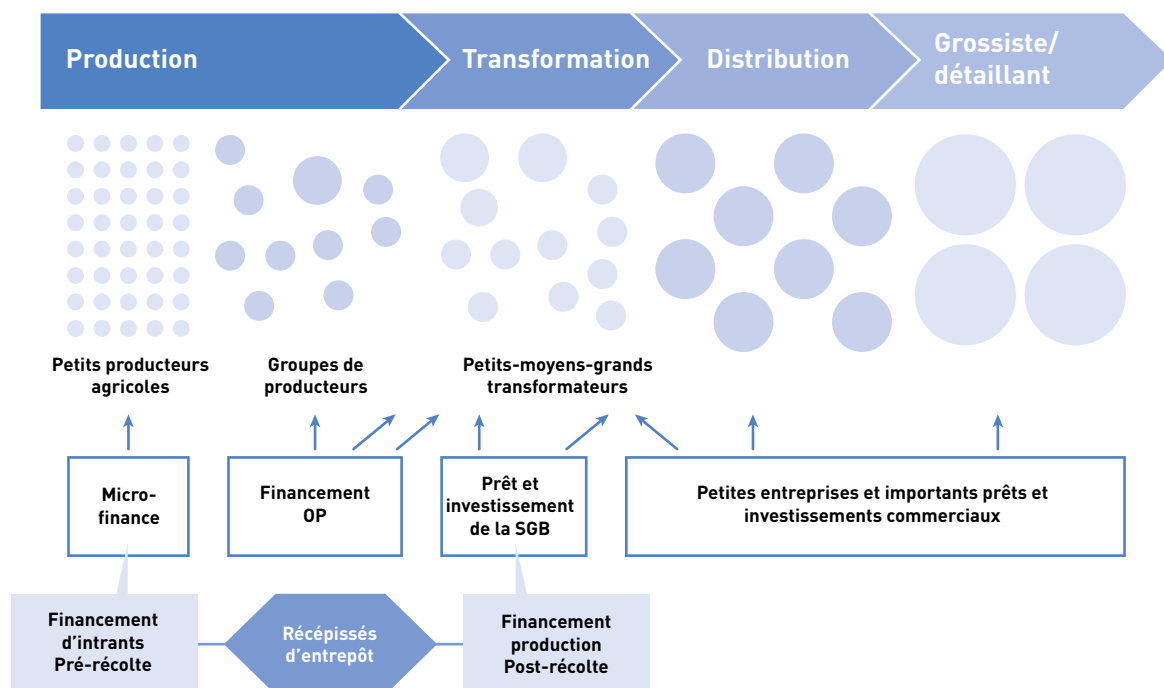


Figure 5.7 : Association du financement pré et post-récolte

Développement de produit par l'IF

Une fois le programme mis au point et la stratégie de financement définie, le processus de personnalisation du produit financier commence :

- Planification de la sélection des clients et des versements** : Elle devrait démarrer suffisamment tôt dans la saison pour laisser le temps d'effectuer toutes les procédures préalables aux versements, permettant aux agriculteurs de se procurer des intrants avant le début de la saison de plantation.
- Critères / procédure de sélection des clients** : De simples critères d'éligibilité vérifiés sont formulés.
- Méthode de service de la dette** : Versements échelonnés, remboursement in fine, tranches de récoltes. Le remboursement intervient généralement après la saison des récoltes, ou sous forme de remboursements réguliers. Quand la période de récolte est longue, deux ou trois tranches de récolte sont utilisées.
- Taux d'intérêt (taux annuel) et méthode de calcul** : Un taux fixe rapporte près de deux fois plus à l'institution financière que le même intérêt calculé de façon dégressive. Toutefois, avec

les prêts agricoles à remboursement in fine, on n'a pas cet avantage. On choisit donc souvent une subvention croisée des prêts agricoles par le portefeuille (urbain) par des versements réguliers.

- E. **Volume du prêt (montant / ha, minimum et maximum)** : Il est lié au cycle du prêt et à la superficie (ha) cultivée pour la culture concernée (avec un montant fixe par ha).
- F. **Systèmes et exigences d'épargne correspondants** : Un pourcentage d'épargne obligatoire peut être défini, mais les agriculteurs devraient être incités à mettre de côté une certaine somme d'argent après la récolte pour se préparer à la prochaine saison de végétation (cas M3).
- G. **Accords de garantie** : Garantie mutuelle, garants individuels, épargne obligatoire, garantie, récépissés d'entrepôts.
- H. **Conditions de prêt** : Pour un programme de financement agricole donné, les conditions de prêt ne se rapportent pas forcément à l'utilisation du prêt et ses garanties, mais également aux accords d'approvisionnement avec l'OP ou l'acheteur de la culture, l'utilisation de certains intrants (semences certifiées), les normes de qualité appliquées, la participation à des formations agricoles, etc...

5.6. Examen approfondi et gestion des risques dans un programme de financement agricole (PFA)

Examen approfondi par l'IF

L'institution financière n'évalue pas les petites exploitations individuelles mais les différentes composantes du programme de financement agricole (PFA). L'IF effectue son examen approfondi en tenant particulièrement compte de la gestion des risques agricoles existant dans ce programme, comme le montrent les Tableaux 5.8 - 5.10. Avec cette évaluation, l'IF traduit des paramètres critiques en critères d'éligibilité ou conditions de prêt à appliquer au niveau du petit producteur individuel. L'examen approfondi n'est pas statique : au fil des discussions avec les parties prenantes, l'institution financière exprime ses conditions et préoccupations, et c'est ainsi que le projet prend forme. La relation entre l'examen approfondi et la gestion des risques est brièvement abordée ci-dessous, en ce qui concerne la composante agricole, la composante OP / marché et la composante viabilité / financement. Les exemples figurant dans les trois tableaux sont indiqués uniquement à titre d'illustration des enjeux.

Check-list de l'examen approfondi	Éléments d'évaluation des risques	Mesures de réduction des risques (exemples)
1. Produit agricole Qualité – caractéristiques de culture, de récolte, de stockage et de transformation	• Manque de semences de qualité • Perte de qualité post-récolte • Mélange des catégories • Manque de connaissances sur la qualité • Connaissances insuffisantes sur les BPA • Matériel agricole insuffisant • Pathologies végétales	• Contact avec le fournisseur de semences – meilleure diversité végétale • Meilleure utilisation des produits chimiques agricoles • Vulgarisation agricole, agronome • Formation au traitement post-récolte • Coaching par OP • Outils de classification de la qualité
2. Production agricole Capacité de production, rendement, intrants agricoles, BPA, système agricole	• Manque de fonds de roulement pour les intrants agricoles et la main-d'œuvre • Mauvaises récoltes, conditions météorologiques médiocres • Mauvaises techniques agricoles, chute des rendements • Manque d'intrants agricoles, tromperie par les négociants • Faible rendement par hectare, agriculture traditionnelle • Prix faible, volatilité	• Financement agricole pré-récolte • Diversification des cultures • Assurance récolte • Irrigation, puits • Lien avec un institut de recherche • Fournisseurs d'intrants approuvés • Relations avec les agents de vulgarisation agricole, services de location de tracteurs de l'OP • Achat en vrac par l'OP, stockage

Tableau 5.8 Examen approfondi et gestion des risques – composante exploitation

A. Composante agricole

L'institution financière ne peut pas évaluer l'aspect agricole au niveau du petit producteur individuel. De même, elle ne joue habituellement aucun rôle dans les interventions non financières au niveau des exploitations. Les mesures de réduction des risques sont presque entièrement du ressort de l'OP, ce qui en fait un acteur de premier rang de cette composante. Toutefois, si l'institution financière a le sentiment que certains risques ne sont pas gérés de façon adaptée, elle peut indiquer à l'OP qu'elle devrait rechercher des solutions appropriées. Le Tableau 5.8 répertorie les éléments typiques de l'évaluation des risques du produit agricole et la façon dont il est produit par les agriculteurs participants, ainsi que le type de mesures inclus dans le PFA pour réduire ces risques. Tous ces éléments doivent être déterminés en amont du premier versement.

B. Les organisations de producteurs et le marché

Les OP et coopératives d'agriculteurs sont traditionnellement les principaux moteurs du renforcement de la position de marché des petits producteurs, à la fois en ce qui concerne leur capacité à répondre aux besoins du marché et leur pouvoir de négociation. Les OP étant des organisations d'adhérents fonctionnant de façon démocratique, les compétences de leurs structures de gouvernance reflètent le niveau de formation des agriculteurs volontaires occupant ces fonctions. Des programmes de formation des membres du conseil sont organisés. Les structures d'union réduisent les risques de gouvernance en organisant des activités de renforcement des capacités institutionnalisées et en faisant appel aux fonctions de supervision. Pour les acteurs de la chaîne, les OP sont un canal précieux pour l'amélioration des stocks agricoles et du financement agricole. Les deux parties veulent s'assurer que l'OP est capable d'assumer les fonctions visant à la bonne exécution du programme. Plusieurs risques concernent les avantages de l'OP. Ceux-ci sont mis en évidence dans le Tableau 5.9. Il indique de quelle manière les éléments de gestion du risque peuvent être envisagés du point de vue du bailleur de fonds (examen approfondi), des acteurs de la chaîne (réduction des risques d'une OP en tant que partenaire commercial) et de l'OP (réduction des risques de marché).

Check-list de l'examen approfondi	Éléments d'évaluation des risques	Mesures de réduction des risques (exemples)
3. Organisation de producteurs (OP) Commercialisation par les agriculteurs, loyauté envers l'OP, force de l'OP, capacité de l'OP à mettre en relation les agriculteurs et les acteurs de la chaîne, financement et prestataires de services financiers	• Manque de fonds de roulement pour garantir le paiement en liquide des agriculteurs à la livraison de la récolte • Attitudes et connaissances commerciales insuffisantes des agriculteurs • Gestion inefficace et faiblesse de la gouvernance • Faible loyauté, vente parallèle, absence de consensus entre les agriculteurs, manque de confiance dans l'OP • Manque de compétences en vulgarisation • Capacités de transport insuffisantes	• Financement post-récolte à l'OP ou à l'acheteur au sein de la chaîne • Formation au développement commercial par les agriculteurs • BC pour les membres du Conseil • Estimation de l'OP par ou pour l'IF • Quantité promise, prix supérieur, contrats à terme, paiement en liquide à la livraison • Modèle de protocole d'entente pour les agriculteurs • Collecte par le transformateur • Foires de financement, PFA
4. Marché Structure de la chaîne, tendances en matière de prix, récompense pour la qualité, concurrence, incertitude	• Dépendance vis-à-vis des marchés au comptant locaux – prix bas • Pratiques commerciales préjudiciables • Pouvoir de négociation faible • Volatilité des prix • Chute saisonnière des prix • Marge réduite pour l'agriculteur • Capacité à répondre aux normes de qualité du marché	• Groupage et vente OP • Mise en relation par l'OP avec de meilleurs marchés • L'OP contourne les négociants locaux • OP - Protocole d'entente avec le transformateur • Contrat à terme de gré à gré • Dépôts OP – récépissés d'entrepôts • Certification des agriculteurs • Encadrement, classification transparente de la qualité, outils de classification

Tableau 5.9 Examen approfondi et gestion des risques – composante OP / marché

C. Viabilité et financement des entreprises agroalimentaires

Préalablement à la question du financement il faut d'abord savoir s'il existe ou non une analyse de rentabilité, deux questions liées, non seulement parce que la viabilité est une question primordiale pour les bailleurs de fond, mais également parce que le plan d'affaires doit indiquer le déficit de trésorerie à cause duquel une demande de financement a été effectuée. Les bailleurs de fonds des petits producteurs n'évaluent pas la viabilité sur une base individuelle, mais plutôt dans le cadre de la phase préparatoire de la programmation financière agricole. La trésorerie saisonnière des exploitations et des entreprises agroalimentaires n'est pas toujours satisfaisante sur le plan de la redevabilité.

Analyse financière : agriculture et industrie agroalimentaire

Le financement post-récolte est un crédit de fonds de roulement accordé à une OP ou une entreprise agroalimentaire pour combler le déficit de trésorerie entre l'achat et la vente d'une culture. Si les deux transactions sont effectuées en liquide, le besoin de crédit peut être établi facilement. Généralement, les termes d'échanges sont couchés dans un accord de vente indiquant les termes d'échanges et le délai de paiement. Ainsi, le « revenu » apparaît dans le bilan sous la colonne « Débiteurs ». Lorsque le paiement des agriculteurs dépend du paiement par l'acheteur, les dépenses liées à l'achat de la récolte des agriculteurs apparaissent dans le bilan sous la colonne « Créditeurs ». C'est là que l'évaluation du besoin de crédit se complique : celle-ci dépend fondamentalement du délai moyen de recouvrement pour les débiteurs et du délai de paiement moyen pour les créditeurs (agriculteurs). En règle générale, OP et entreprises agroalimentaires ne maintiennent pas de comptes mensuels précis et à jour. Le bailleur de fonds doit donc effectuer une projection de trésorerie sur 12 mois avec une OP ou une entreprise agroalimentaire. Lorsque l'approvisionnement de l'agriculteur s'étend sur plusieurs mois et que la livraison à l'acheteur est fractionnée, le calcul de la trésorerie mensuelle réelle devient assez compliqué.

Il est alors nécessaire de connaître les détails des principaux débiteurs, le type de contrat établi avec chacun d'entre eux, et l'historique réel de paiement de chacun d'entre eux sur l'exercice précédent. L'exécution complète du contrat n'est pas toujours avérée. L'analyse historique indique que le délai de recouvrement moyen des débiteurs augmente au même titre que le délai de paiement moyen des créditeurs. Le paiement des agriculteurs est donc la « variable d'ajustement » de la gestion de la trésorerie de l'OP ou de l'entreprise agroalimentaire, sauf quand elles disposent d'une trésorerie suffisante pour combler leur déficit. C'est pourquoi le crédit post-récolte et l'évaluation précise des besoins de crédit sont fondamentaux pour obtenir un système de financement des petits producteurs équitables.

Check-list de l'examen approfondi	Éléments d'évaluation des risques	Mesures de réduction des risques (exemples)
5. Entreprise/viabilité Viabilité de l'exploitation, trésorerie producteurs agricoles Viabilité OP Trésorerie au niveau de l'OP	• Les agriculteurs se tournent vers d'autres cultures si la marge est trop faible • L'entreprise agricole est en pénurie de liquidités en raison des retards de paiement • OP incapable de payer les agriculteurs à temps (DRM débiteurs) • Manipulation d'espèces / fraude • SNF non durables	• Programmation du financement agricole • L'éligibilité au crédit dépend de la performance • Financement post-récolte des agriculteurs par les récépissés d'entrepôts • Financement du fonds de roulement de l'OP afin de couvrir le DRM des débiteurs • Formation à la gestion financière et à la comptabilité • Les acteurs de la chaîne prennent en charge la part du bailleur de fonds
6. Financement Accès des agriculteurs, besoins de crédit, éligibilité, capacité IF, produits financiers, gestion des prêts en souffrance	• Aucune IF ne souhaite financer les petits producteurs • Connaissances agricoles insuffisantes des IF • Aversion pour le risque agricole des IF • Produit standard non adapté aux agriculteurs • Détournement par les agriculteurs	• Recherche et sensibilisation IF • Programmation du financement agricole • AT pour l'institution financière • Garanties et financement récépissés d'entrepôt • Développement de produits de crédit spécifiques à la récolte • Contrôle par OP

Tableau 5.10 Examen approfondi et gestion des risques dans un programme de financement agricole

Le Tableau 5.10 indique les problèmes de viabilité pour les composantes de l'exploitation et de l'OP et les questions de gestion des risques pour l'OP et le bailleur de fonds, ainsi qu'un cas de financement typique. Les récépissés d'entrepôts et les garanties ont été mis en évidence. Certains outils comme les produits de gestion des risques indexés sur les conditions météorologiques, les marchés des contrats à terme et des options n'étaient pas utilisés. On trouve quelques marchés de ce type en Afrique sub-saharienne, de taille réduite. Cependant, des bourses sont encore créées aujourd'hui (en Éthiopie et au Rwanda).

5.7. Synthèse des bonnes pratiques dans le financement des petits producteurs

Définir les « bonnes pratiques » en matière de processus

Il est difficile de donner une définition en termes de recettes financières / modèles prêts à l'emploi. Mais les bonnes pratiques peuvent se définir comme des processus exécutés par les parties prenantes pour obtenir des solutions réalistes : (a) processus de préparation de la programmation financière agricole, (b) stratégies de gestion des risques, (c) définition des grandes lignes de stratégie financière, (d) examen approfondi par les bailleurs de fonds, (e) développement des produits financiers, et (f) analyse financière des entreprises agroalimentaires.

Les consignes suivantes peuvent être utilisées pour l'organisation du financement des petits producteurs dans ce cadre.

Le processus de préparation du programme de financement agricole

GP1 – Cadrage et sélection

L'on peut établir un exercice de programmation de finance agricole mené par l'OP, un bailleur de fonds ou acteur de la chaîne. Sont sélectionnés les culture, zone (pilote), agriculteurs / OP participants, acteurs de la chaîne de valeur, bailleurs de fonds et autres prestataires de services, le principal acteur ou intervenant devant impliquer le ou les bailleurs de fonds dès le début.

GP-2 Orchestration

L'accès au financement exige un processus préparatoire de consultation et négociations. Les parties prenantes s'engagent à collaborer, aidant les petits agriculteurs (prix stable supérieur pour la production fixé, pratiques agronomiques améliorées, productivité augmentée, et agriculture durable adoptée). Il convient de créer une relation de confiance basée sur le partage des valeurs et du risque, sur la possibilité de donner une voix à chaque acteur, et sur l'appropriation des actifs productifs dans toute la chaîne de valeur agricole⁸.

⁸ Formulation basée sur des éléments du diagramme de la Théorie du changement – Initiative de financement des petits exploitants – 2014

Photo par NpM, Platform for Inclusive Finance - Josien Sluijs



Photo par Bart Debruyne



Gestion des risques

GP-3 Gestion des risques financiers

Le financement des petits producteurs repose sur la microfinance du prêt solidaire et la capacité de l'OP à former, sélectionner et suivre ses clients. Le financement sur actif peut être utilisé pour le crédit post-récolte. Les instruments de garantie peuvent aider les bailleurs de fonds à acquérir de l'expérience dans ce secteur et augmenter la solvabilité des OP, transformateurs et acheteurs.

GP-4 Gestion des risques agricoles

Si la gestion des risques financiers vise principalement à limiter les dépenses liées au risque de défaut pour le bailleur de fonds, il existe une marge considérable pour éliminer les causes profondes du risque agricole. En exploitant toutes les opportunités de la chaîne de valeur, il est possible de prendre des mesures de réduction des risques dans les domaines de l'agriculture, des Bonnes pratiques agricoles (BPA), des organisations agricoles, des dispositifs de marché et de la pérennisation. Ces avancées requièrent l'orchestration des parties prenantes de la chaîne, avec un rôle prépondérant de l'OP. La gestion des risques agricoles est un objectif commun à tous. Afin de mettre en œuvre ces mesures, des services non financiers doivent s'ajouter aux services financiers. Ceci requiert une forme ou une autre de subvention dans le package de financement global.

Services financiers

GP-5 Stratégie de financement

Le bailleur de fonds d'un programme de financement agricole décide de se lancer ou non sur la base d'un examen approfondi en bonne et due forme incluant une analyse du risque, l'évaluation des besoins de crédit, une analyse financière et les exigences d'un produit financier adapté. L'IF doit également décider de se concentrer sur le financement pré-récolte, post-récolte ou les deux.

GP-6 Le financement pré et post-récolte

La plupart des crédits octroyés aux petits exploitants par les IMF se limitent au financement d'intrants pré-récolte. Pour les petits producteurs, le financement post-récolte est tout aussi important car il permet à l'acheteur (OP ou entreprise agroalimentaire privée) de payer les agriculteurs en liquide à la livraison. Sinon, les agriculteurs ne sont pas payés sur une longue période, ce qui équivaut à du « financement inversé des petits producteurs ». Ils offrent alors un crédit commercial à l'acteur suivant de la chaîne. Pour éviter cette anomalie et encourager un financement équitable, le financement post-récolte des acheteurs de produits de petits producteurs est tout aussi important.

GP-7 Structure de financement mixte

Combinaison de financement pré et post-récolte implique que la microfinance est associée au financement des PME pour l'OP ou les entreprises agroalimentaires. Si la microfinance et le financement des PME demandent des compétences et une spécialisation professionnelle différentes, une IMF peut combiner les deux si des techniques de financement sur actif sont utilisées (comme la méthode des récépissés d'entrepôt) afin de réduire les risques financiers pour l'IMF.

GP-8 Examen approfondi

Les IMF ne sont pas habituées à effectuer un examen approfondi exhaustif au niveau du client car elles travaillent avec une série de critères et de conditions d'éligibilité standards faciles à vérifier. Elles doivent cependant réaliser cet examen complet lors de la phase préparatoire du programme de financement agricole. Si les bailleurs sociaux ont l'habitude d'effectuer un examen approfondi exhaustif au niveau du client, leur personnel doit lui aussi s'intéresser et se former aux exigences spécifiques du financement agricole. Un cadre standardisé pour l'examen approfondi, la gestion du risque et l'analyse financière du financement des petits producteurs pourrait profiter aux deux catégories.

GP-9 Développement du produit de financement

Le développement de produit financier par l'IF doit être adapté aux besoins des petits producteurs concernés dans le cadre du programme de financement agricole qui gère également les risques agricoles au moyen de services non financiers et d'accords avec les acteurs de la chaîne.

GP-10 Analyse financière d'une entreprise agroalimentaire en vue de déterminer les besoins en matière de crédit

En raison des normes comptables généralement basses chez les entreprises agricoles et OP, des tableaux de trésorerie mensuels précis sont rarement disponibles. Bailleurs de fonds et intervenants doivent être prêts à réaliser des projections de trésorerie mensuelles pour évaluer leurs besoins de crédit. Les conditions de paiement des contrats commerciaux ne doivent pas être considérées, les délais réels de recouvrement devant orienter l'évaluation des exigences de trésorerie. Le sous-financement des besoins en trésorerie de l'OP mène toujours à du financement involontaire par les créditeurs (des agriculteurs dans le cas des OP).

5.8. Enseignements à tirer pour les investisseurs et les bailleurs sociaux

Les sujets présentés ci-dessus pour les directives de « bonnes pratiques » ont été formulés comme processus pour les spécialistes en Afrique. Les implications pour les investisseurs et bailleurs sociaux sont les suivantes :

1. Organiser la programmation préliminaire du financement agricole

Dans les cas des partenaires de la NpM, investir du temps dans la préparation d'un nouveau programme de financement des petits producteurs est considéré comme très profitable pour faciliter l'accès au financement, favoriser une gestion globale des risques et soutenir le processus de commercialisation pour les petits producteurs.

2. Faciliter la gestion globale des risques agricoles

En Afrique, les bourses de matières premières, les options et marchés à terme, les assurances récolte et les récépissés d'entrepôt négociables sont encore en développement et restent inaccessibles à de nombreux petits producteurs. Il existe pourtant de nombreuses opportunités de réduire les risques agricoles au sein de la chaîne. Investisseurs et bailleurs sociaux pourraient encourager leurs IF partenaires à mieux comprendre la gestion des risques agricoles au-delà de l'approche plus restreinte des risques financiers.

3. Faciliter et soutenir de nouveaux rôles pour les bailleurs de fonds partenaires

Les bailleurs de fonds des petits agriculteurs sont confrontés à plusieurs nouveaux défis. Ils doivent acquérir une expertise minimum en matière de financement agricole. Ils doivent ensuite revoir leur procédure d'examen approfondi pour mieux comprendre la gestion des risques et évaluer plus précisément les besoins de crédit. Puis ils doivent mettre au point des produits financiers spécifiques aux cultures et marchés concernés. Ils doivent enfin penser aux possibilités de recourir au « financement mixte », au niveau de la microfinance et au niveau de



Photos by Bart Debruyne

l'OP / l'entreprise agroalimentaire. Une autre solution : deux IF collaborent pour s'occuper des composantes financières relatives aux intrants et produits agricoles. Leur personnel doit enfin adopter une attitude plus proactive lors du développement de programmes financiers agricoles. Ces conditions requièrent évidemment un soutien (externe) pour le renforcement des capacités du personnel.

4. Les implications du financement mixte pour les agences de financement

Le besoin de financement pré et post-récolte pour les petits producteurs implique une collaboration entre les services de microfinance et de financement agroalimentaire, comme entre un bailleur social et un investisseur capables de soutenir le développement de la microfinance pour les petits producteurs. Le financement mixte crée de nouvelles opportunités d'identification de partenaires. Les partenaires de MF suggèrent des OP ou petites et moyennes entreprises (PME) pour le financement agroalimentaire, et les partenaires agroalimentaires des bailleurs sociaux se voient demander de suggérer des institutions de microfinance pour financer leurs petits fournisseurs.

5. Encourager et soutenir le développement de produits financiers pour le financement des petits producteurs

Investisseurs et bailleurs sociaux y parviennent avec leurs IF partenaires grâce à des formations du personnel, du coaching, des visites de sensibilisation, etc...

6. Encourager l'adoption de techniques de financement sur actif pour le financement post-récolte

Investisseurs et bailleurs sociaux pourraient sensibiliser les IF partenaires aux avantages du financement sur actif (prêts auto-amortissables garantis par des stocks dans un accord tripartite avec le vendeur et l'acheteur du produit ou mécanismes de récépissés d'entrepôt).

7. Évaluation des besoins de crédit

Les bailleurs sociaux doivent être conscients du risque de sous-financement par rapport au financement du fonds de roulement des entreprises agroalimentaires (voir GP-10 ci-dessus). Les outils d'analyse financière pourraient aider OP et entreprises agroalimentaires à mieux comprendre la nature saisonnière de leur flux de trésorerie et les IF à évaluer de façon plus précise les besoins de crédit.

8. Le besoin de fusionner le financement et l'investissement

Modernisation et commercialisation du financement des petits producteurs en Afrique ne doivent pas provenir que des bailleurs sociaux et de la finance commerciale. Certaines tâches destinées aux intervenants professionnels et prestataires de services nécessitent fréquemment des investissements initiaux sous la forme de subventions. Pour obtenir des résultats, une combinaison de subventions et de financement de la dette est nécessaire.

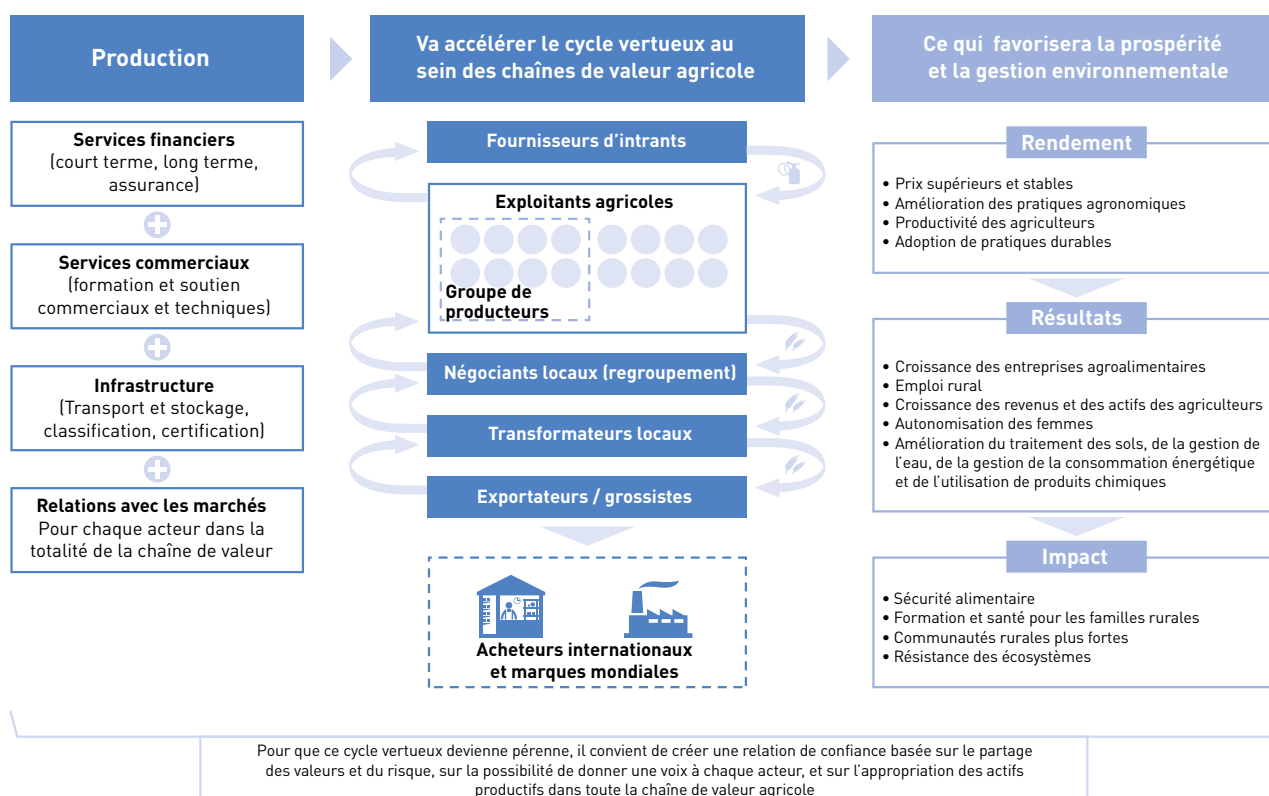
9. À la recherche des bonnes pratiques

Les directives de « bonnes pratiques » pour la microfinance ordinaire ne conviennent pas totalement au financement des petits producteurs. Il faut prendre en compte la documentation récente sur le financement des entreprises agroalimentaires et des chaînes de valeur. Les directives de bonnes pratiques devraient se concentrer sur le processus de programmation du financement des exploitations et la gestion commune des risques. Ces bonnes pratiques peuvent être soutenues par des outils de formations adaptés aux spécialistes.

10. Théorie du changement

Les conclusions de l'étude concordent entièrement avec la « Théorie du changement universelle » récemment publiée dans l'Initiative de financement des petits producteurs (Dalberg, 2014). La Figure 5.11 présente les relations des agriculteurs et des OP avec les acteurs de la chaîne et les prestataires de services (y compris les bailleurs de fonds).

« Le bon mélange d'intrants va accélérer le cycle vertueux dans les chaînes de valeur agricoles, favorisant prospérité et gestion environnementale. Pour assurer sa pérennité, il faut créer une relation de confiance sur le partage des valeurs et du risque, sur la possibilité de donner une voix à chaque acteur, et sur l'appropriation des actifs productifs dans toute la chaîne de valeur agricole ».



Source : Smallholder Impact And Risk Metrics:
A Labyrinth Of Opportunity, The Initiative for Smallholder Finance, Briefing 03, mars 2014

Figure 5.11 : Théorie du changement de l'Initiative de financement des petits exploitants (2014)

À propos

NpM, Platform for Inclusive Finance

La NpM, Platform for Inclusive Finance, encourage le financement inclusif pour lutter contre la pauvreté dans les pays en développement. Créée en 2003, la plateforme réunit organisations de développement, investisseurs sociaux, fondations privées et banques commerciales des Pays-Bas. Conjointement avec le ministère néerlandais des Affaires étrangères, les 13 membres néerlandais s'engagent à étendre l'accès au financement dans les régions défavorisées et anticiper les mutations du secteur pour progresser vers une industrie responsable.

Les membres de la NpM sont actifs dans plus de 90 pays et soutiennent des organisations offrant des services financiers aux organisations communautaires, coopératives, organisations non gouvernementales, banques et autres institutions financières. Sont également soutenues diverses initiatives mondiales afin que le secteur progresse de façon durable et responsable.

Ils sont experts dans plusieurs domaines et proposent une large gamme de services financiers à chaque étape de développement des institutions de microfinance (IMF).

La NpM comprend plusieurs groupes de travail thématiques, dont un sur le financement rural. Ce dernier vise à élaborer, partager et échanger des connaissances et études de cas sur le financement rural, sur ce qui fonctionne ou non. Ce groupe de travail suit de près les autres initiatives dans le domaine du financement rural et les groupes de travail sur des sujets similaires et connexes. Il coordonne les efforts et s'assure que le travail est complémentaire dans la mesure du possible. Les membres du groupe de travail sont : Cordaid, FMO, Hivos, ICCO, Oxfam Novib, Rabobank Foundation et ICCO Terrafina Microfinance (coordinateur).

www.inclusivefinanceplatform.nl



AgriProFocus

AgriProFocus (APF) est un partenariat d'origine néerlandaise encourageant l'entrepreneuriat agricole dans les pays en développement pour réunir professionnels, experts et ressources autour d'un intérêt commun pour l'entrepreneuriat agricole. Les membres du réseau APF sont des organisations et des entreprises qui réunissent, forment, connectent et fournissent des intrants et des prêts aux entrepreneurs agricoles et organisations de producteurs. Le réseau est actif aux Pays-Bas et dans les pays en développement sous forme de réseaux nationaux. L'APF compte actuellement 13 réseaux nationaux (12 en Afrique, un en Indonésie).

Les réseaux nationaux facilitent les rapprochements entre institutions financières et agriculteurs, et ont organisé plusieurs foires de financement dans ce domaine. La NpM voudrait établir un partenariat avec l'APF afin d'en savoir plus sur les difficultés rencontrées par les agriculteurs et les organisations d'agriculteurs pour accéder aux IMF et aux banques. Par l'intermédiaire de l'APF et de ses réseaux nationaux, nous pouvons accéder facilement à leur réseau d'organisations de producteurs, aux IMF, aux banques et aux organisations d'assistance.

www.agriprofocus.com



Food & Business Knowledge Platform (F&BKP)

La Food & Business Knowledge Platform (F&BKP) est la porte d'entrée vers les connaissances sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. C'est l'une des cinq plateformes de connaissances lancées par le Ministère néerlandais des Affaires étrangères. La F&BKP est une initiative ouverte et indépendante où les représentants des réseaux et organisations internationaux dans les domaines du commerce, de la science, de la société civile et des politiques collaborent. La production de connaissances et leur partage entre les principales parties prenantes, notamment grâce à de nouveaux partenariats renforcés, sont nécessaires pour améliorer la pertinence (orientation et cohérence) ainsi qu'une utilisation efficace des compétences néerlandaises, locales et internationales en matière de connaissances et de recherches.

Près d'un huitième de la population souffre de faim chronique. Qui plus est, la population mondiale devrait atteindre neuf milliards d'individus en 2050. Par conséquent, la pression exercée sur les terres, l'eau et le climat, ainsi que sur la fourniture d'une nourriture abordable et de bonne qualité, augmente de façon considérable. La F&BKP vise à favoriser les changements à long terme suivants afin d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle : l'élaboration de programmes politiques cohérents soutenus par un système efficace de gestion du savoir et de la recherche ; une augmentation des investissements et une collaboration renforcée du secteur privé des Pays-Bas avec les pays à revenu faible et à revenu moyen, et des petites et moyennes entreprises (PME) florissantes dans les chaînes de valeur agroalimentaires inclusives des pays à revenu faible et à revenu moyen.

La F&BKP a défini ses activités sur la base de trois piliers :

1. Fournir des vues d'ensemble, diffuser le savoir, et inspirer les experts en présentant des bonnes pratiques et des savoirs de pointe sur les sujets sélectionnés sur le portail du savoir de la F&BKP.
2. Soutenir des activités de réseaux liées au savoir par le partage de connaissances, la co-crédation de connaissances, l'approfondissement des connaissances existantes, et la traduction des connaissances en politiques et pratiques. Pour les principaux thèmes, plusieurs initiatives et études sur le savoir sont organisées.
3. Préparer le domaine d'application du F&B Global Challenges Fund (GCP) de l'organisation NWO-WOTRO et de l'Applied Research Fund (ARF), et le soutien actif aux équipes de recherche au sein de ces programmes afin d'influencer les pratiques et les politiques.

La Food & Business Knowledge Platform a financé cette étude en association avec la NpM et AgriProFocus.

www.knowledge4food.net



CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et la résilience des systèmes de production agricole et promouvoir une agriculture innovante et durable, garantissant une croissance économique inclusive. Il facilite l'accès à l'information et aux connaissances, favorise l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et renforce les capacités des institutions et communautés concernées.

Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE.

Pour plus d'informations sur le CTA, visitez

www.cta.int







