

FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLE

Outils et leçons



Calvin Miller et Linda Jones

FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES

Outils et leçons

A PROPOS DU CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des Etats du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. 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.

Cette étude a d'abord été publiée par Practical Action.

Titre original: *Agricultural Value Chain Finance – Tools and Lessons*

Cette traduction française a été organisée par la Division des Infrastructures Rurales et des Agro-Industries de la FAO (AGS). FAO AGS est responsable de la qualité de la traduction. En cas de divergences, la langue originale fera foi.

Référence bibliographique à citer:

FAO. 2013. *Financement des chaînes de valeur agricoles – Outils et leçons*. Rome.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-206277-6 (version imprimée)

E-ISBN 978-92-5-207593-6 (PDF)

© FAO 2013

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés par courriel adressé à publications-sales@fao.org.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| AUTEURS | ix |
| REMERCIEMENTS | x |
| PRÉFACE | xi |
| CHAPITRE 1 | |
| Introduction | 1 |
| Définition du financement d'une chaîne de valeur | 2 |
| Quel est l'intérêt du financement de la chaîne de valeur agricole? | 3 |
| Contenu | 4 |
| CHAPITRE 2 | |
| Comprendre le financement des chaînes de valeur agricoles | 7 |
| Contexte | 7 |
| Le concept du financement des chaînes de valeur agricoles | 11 |
| Financement des chaînes de valeur agricoles: une approche | 17 |
| Contexte favorable | 22 |
| Réglementation et certifications | 23 |
| Réglementation et mise en application | 24 |
| Contexte macroéconomique et contexte social | 25 |
| Chaînes de valeur et diversification des moyens de subsistance | 27 |
| CHAPITRE 3 | |
| Modèles économiques de chaînes de valeur | 31 |
| Modèles de chaîne de valeur pilotés par des producteurs | 33 |
| Modèles de chaîne de valeur pilotés par des acheteurs | 33 |
| Avantages et inconvénients de l'agriculture sous contrat | 40 |
| Facilitation des modèles de chaîne de valeur | 42 |
| Modèles intégrés de chaînes de valeur | 47 |
| Introduction à l'étude de cas | 52 |
| Étude de cas 1. Farm Concern International: Commercial Village Approach - une approche commerciale rurale | 52 |
| Financement en faveur de débouchés sur les marchés | 53 |
| Exploitants agricoles | 56 |
| Structures de commercialisation collective | 57 |
| Crédit aux semences: le modèle « Mkopo wa mbegu » | 57 |
| Factures d'avoir: système « Mkopo wa soko » | 57 |
| Portefeuille | 58 |
| Création d'emplois | 59 |

| | |
|--|-----------|
| Accroissement de l'épargne | 59 |
| Liens avec les banques et les institutions de microfinancement | 60 |
| Conclusion | 61 |
| Analyses de cas | 61 |
| CHAPITRE 4 | |
| Instruments de financement des chaînes de valeur agricoles | 63 |
| Présentation générale | 63 |
| Financement commercial | 63 |
| Crédit commercial | 66 |
| Crédit fournisseur d'intrants | 69 |
| Crédit d'entreprise de commercialisation | 72 |
| Financement par une entreprise dominante | 75 |
| Financement par créances | 76 |
| Financement par créances clients | 78 |
| Affacturage et affacturage à forfait | 79 |
| Nantissement des actifs corporels | 83 |
| Warrantage | 84 |
| Cession avec accord de rachat (repurchase agreements) | 94 |
| Crédit bail | 94 |
| Instruments de réduction des risques | 97 |
| Assurance récolte/intempéries | 97 |
| Contrats à terme de gré à gré | 99 |
| Futures (contrat à terme standardisé) | 100 |
| Aménagements financiers incitatifs | 102 |
| Titrisation | 103 |
| Garanties de crédit | 104 |
| Joint ventures | 107 |
| Synthèse | 109 |
| Présentation des études de cas | 110 |
| Étude de cas 2. Financement des intrants agricoles piloté par des producteurs: crédit warranté informel au Niger | 110 |
| Introduction | 110 |
| Données historiques | 114 |
| Modèle du crédit warranté | 116 |
| Situation actuelle | 118 |
| Résultats | 119 |
| Points clés et entraves | 119 |
| Enseignements tirés | 120 |
| Reproduction du modèle | 121 |
| Références | 122 |
| Étude de cas 3. Groupe financier LAFISE: instruments financiers intégrés et services de chaînes de valeur | 122 |
| Introduction | 122 |
| Résumé | 122 |
| Enseignements tirés | 127 |
| Enjeux et opportunités | 128 |
| Analyses de cas | 128 |

| | |
|---|------------|
| CHAPITRE 5 | |
| Innovations | 129 |
| Innovations dans la chaîne de valeur | 129 |
| Innovations financières | 132 |
| Innovations technologiques | 135 |
| Systèmes de gestion | 135 |
| Réseaux et échanges commerciaux | 136 |
| Téléphones portables et services bancaires en ligne | 136 |
| Innovations dans le domaine des infrastructures | 138 |
| Innovations dans le domaine des politiques et dans le secteur public | 140 |
| Introduction aux études cas | 141 |
| Étude de cas 4. DrumNet et innovations technologiques | 142 |
| Généralités | 142 |
| DrumNet | 143 |
| Financement des exploitants agricoles | 143 |
| Les clients DrumNet | 145 |
| Le modèle économique | 145 |
| Principales caractéristiques de DrumNet | 148 |
| Technologie | 151 |
| Accords financiers | 151 |
| Phases de développement du projet | 152 |
| Stratégie de durabilité | 153 |
| Étude de cas 5. Parcs agroalimentaires intégrés: développement agricole durable en Inde | 154 |
| Présentation | 154 |
| Généralités: un besoin d'innovation | 155 |
| Présentation de la YES Bank | 155 |
| Modèle intégré de développement de chaîne de valeur | 156 |
| Conclusion | 161 |
| Références | 162 |
| CHAPITRE 6 | |
| Enseignements et recommandations | 163 |
| Enseignements | 163 |
| Recommandations | 170 |
| Recommandations concernant les institutions financières | 170 |
| Recommandations concernant les parties prenantes des chaînes de valeur | 172 |
| Recommandations destinées aux responsables politiques | 174 |
| LISTE DES CONFÉRENCES | 177 |
| RÉFÉRENCES | 179 |

ANNEXE 1

Comparaison des outils de financement agricole islamiques avec ceux du financement de la chaîne de valeur agricole 185

| | |
|--|-----|
| Définition et outils (méthodes) du financement agricole islamique | 185 |
| Définition de la finance islamique | 185 |
| Outils de financement agricole | 186 |
| Formes (modalités) de financement islamique de l'agriculture et le financement de la chaîne de valeur agricole | 189 |
| Références | 192 |

| | |
|-------|-----|
| INDEX | 193 |
|-------|-----|

ENCADRÉS

| | |
|---|----|
| 2.1 Définitions d'une chaîne de valeur | 14 |
| 2.2 Financement de la chaîne du secteur de la floriculture - Mexique | 18 |
| 2.3 Cinq points clés pour le crédit appliqué au financement d'une chaîne de valeur | 21 |
| 2.4 Flux financiers dans l'industrie du riz | 28 |
| 3.1 Association de producteurs de cacao, Pérou | 34 |
| 3.2 Solvabilité dans la relation avec un acheteur, Costa Rica | 36 |
| 3.3 Contrat agriculture formel, Philippines | 39 |
| 3.4 Échec de l'agriculture sous contrat dans la production de tomates au Brésil | 41 |
| 3.5 Éléments de réussite déterminants de l'agriculture sous contrat | 41 |
| 3.6 Développement des chaînes au Malawi et en Tanzanie | 44 |
| 3.7 Financement et développement de la chaîne du secteur des artichauts au Pérou | 46 |
| 3.8 BRAC - Modèle intégré de services agricoles, Bangladesh | 49 |
| 3.9 National Agricultural Cooperative Federation, Corée | 51 |
| 4.1 Capacité et compétitivité d'un petit exploitant agricole, Kenya | 67 |
| 4.2 Financement commercial en Amérique Latine | 68 |
| 4.3 Crédit fournisseur d'intrants, Myanmar | 70 |
| 4.4 Crédit fournisseur d'intrants, Bangladesh | 71 |
| 4.5 Financement par industriels agroalimentaires pour les cultivateurs d'agave, Mexique | 73 |
| 4.6 Financement d'entreprise de commercialisation, Costa Rica | 74 |
| 4.7 Soutien et financement par une entreprise dominante en Amérique Centrale | 75 |
| 4.8 Affacturage en Serbie | 81 |
| 4.9 Warrantage formel dans le secteur aquacole, Philippines | 86 |
| 4.10 Warrantage informel, Tanzanie | 88 |
| 4.11 Entreposage en Inde | 89 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 4.12 | Entrepôts publics, Philippines | 90 |
| 4.13 | Warrants agricoles dans le système général, Inde | 91 |
| 4.14 | ACE et réduction des risques | 92 |
| 4.15 | Warrantage: enjeux et solution, Inde | 95 |
| 4.16 | Entreposage et bétail, Mexique | 95 |
| 4.17 | Utilisation des futures dans la gestion des risques liés aux pris, MCX, Inde | 102 |
| 4.18 | Titrisation et élevage, BNA, Colombie | 104 |
| 4.19 | Agriculture sous contrat publique – privée, Thaïlande | 107 |
| 5.1 | Kisan Credit Card, Inde | 134 |
| 5.2 | Gestion d'information intégrée, BASIX, Inde | 136 |
| 5.3 | Réseau électronique et commerce des fruits et légumes, Inde | 137 |
| 5.4 | Centres d'information e-Choupal, Inde | 138 |
| 5.5 | Innovations dans les transports, Philippines | 139 |
| 5.6 | Approche du type chaîne de valeur pour les services agricoles, Costa Rica | 140 |
| 5.7 | Zones Agri-Export (AEZ), Inde | 141 |
| 5.8 | Activités d'entreposage des producteurs de miel nomades dans le nord de l'Inde | 157 |
| SCHÉMAS | | |
| 2.1 | Flux de production et flux financiers dans la chaîne de valeur | 13 |
| 2.2 | Crédit céréalier interdépendant | 16 |
| 2.3 | Modèle BASIX de services pour les moyens de subsistance | 29 |
| 3.1 | Différents moyens de coordonner et de structurer une chaîne de valeur | 31 |
| 3.2 | Chaîne de valeur du secteur des artichauts | 48 |
| 3.3 | Rabobank – structure intégrée de financement agricole | 50 |
| 3.4 | Approche commerciale rurale pour les légumes traditionnels africains | 55 |
| 3.5 | Service financier d'accès aux marchés | 58 |
| 4.1 | Financement de base par créances avant exportation | 79 |
| 4.2 | Financement par affacturage | 80 |
| 4.3 | Modèle d'entrepôt Banque HDFC | 85 |
| 4.4 | SACCO – Entreposage | 87 |
| 4.5 | Financement rural – Brésil | 100 |
| 4.6 | Garanties para-financières, Mexique | 105 |
| 4.7 | Financement par futures | 106 |
| 4.8 | Financement de la chaîne de valeur: modèle d'industrie d'élevage des crevettes | 108 |
| 4.9 | Appropriation de la chaîne de valeur agricole | 109 |
| 4.10 | Cycle de pauvreté | 115 |
| 4.11 | Flux crédit stocks | 120 |
| 4.12 | Structure classique des coûts au Nicaragua | 123 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.13 | LAFISE Group – modèle d'intervention en partenariat | 124 |
| 4.14 | LAFISE Group – modèle de services intégrés | 126 |
| 5.1 | Chaîne de valeur schématique | 130 |
| 5.2 | Chaînes de valeur interdépendantes dans un sous-secteur | 131 |
| 5.3 | Participants DrumNet | 145 |
| 5.4a | Flux d'évolution | 149 |
| 5.4b | Flux d'évolution | 150 |
| 5.5 | Une perspective holistique: approche de chaîne de valeur agricole | 158 |
| 5.6 | Activités et modèle de parc agroalimentaire intégré | 159 |
| 5.7 | Produits financiers adaptés pour actionnaires de chaîne de valeur de transformation d'huiles de consommation | 160 |
| 5.8 | Services non financiers favorisant le recouvrement | 161 |
| 5.9 | Production laitière intégrée à l'IAFP: flux d'informations, de produits et flux financiers | 162 |
| 6.1 | Services écosystémiques centrés sur les agriculteurs | 166 |
| | | |
| TABLEAUX | | |
| 2.1 | Kenya: programme céréalier interdépendant gouvernemental | 16 |
| 3.1 | Modèles classiques d'organisation productive des petits exploitants agricoles | 32 |
| 3.2 | Modèles de financement Hortifruti | 37 |
| 3.3 | Ventes – sites ciblés (mars-août 2008) | 59 |
| 4.1 | Description des instruments de financement des chaînes de valeur agricoles | 64 |
| 4.2 | Avantages et limites du financement commercial | 77 |
| 4.3 | Avantages et désavantages du financement par créances clients | 83 |
| 4.4 | Avantages et enjeux du financement sur stocks et warrants | 93 |
| 4.5 | Crédit bail (leasing) | 96 |
| 4.6 | Brève analyse des produits de financement des chaînes de valeur agricoles | 111 |
| 4.7 | Augmentation des prix obtenue grâce au crédit warranté | 117 |
| 5.1 | Indicateurs de performance | 153 |

Auteurs

Calvin Miller est un économiste agricole, spécialiste de finance rurale. Il est Fonctionnaire principal et responsable du Groupe agribusiness et finance de la Division des infrastructures rurales et des agro-industries, FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture).

Au cours de sa carrière, il a travaillé dans le domaine du développement agricole et financier dans plus de 50 pays et possède une expérience internationale de 15 ans en matière d'assistance technique, de gestion de projets et d'activités de recherche dans le développement, le financement et le commerce rural et agricole. Il a acquis une expérience directe sur le terrain en travaillant pendant 16 ans en Amérique latine dans le domaine de la finance rurale et agricole, du développement des chaînes de valeur et du développement des petites et moyennes entreprises agricoles.

Il est également le fondateur de MicroVest, un fonds d'investissement privé dans le secteur social pour le microfinancement, et le co-fondateur du Centre d'apprentissage de finance rurale, un centre de ressources multi-institutionnel géré par la FAO. Il est l'auteur de divers ouvrages et documents sur la finance agricole et le financement des chaînes de valeur.

Linda Jones est consultante internationale spécialisée en développement commercial inclusif et conseillère technique pour les programmes de développement de sous secteur/chaîne de valeur, tout particulièrement dans le domaine agricole. Elle possède une solide expérience pratique en gestion de projets et activités de conseils, acquise en Europe de l'Est, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. Linda est reconnue pour sa contribution apportée au développement des entreprises et est membre du Comité éditorial de la revue *Enterprise Development and Microfinance*.

Linda a été Présidente du Conseil d'Administration du SEEP, Présidente fondatrice du WAM (Women Advancing Microfinance) Canada et Directeur technique du MEDA. Elle a été également formatrice pour le Microentreprise Development Institute et l'ILO pendant de nombreuses années et a publié de nombreux ouvrages sur le développement d'entreprise, l'analyse et le développement de chaînes de valeur et sur les chaînes de valeur agricoles.

Remerciements

Le concept de financement de la chaîne de valeur est très large et le terme est utilisé pour décrire les nombreux aspects de l'approche et des outils qui s'y réfèrent. Une connaissance subtile du financement des chaînes de valeur peut nous être transmise, dans ses multiples aspects, par tous les experts en la matière. Ce volume regroupe les différentes expériences de tels experts.

De nombreuses personnes, avec leurs institutions et leur entreprise, ont permis de créer cette collection grâce à leur contribution et à leurs compétences. Il est parfois difficile de citer toutes les présentations, publications et communications et tous les articles et débats auxquels ces personnes ont contribué. Les présentations et les articles peuvent être consultés sur le site du Rural Finance Learning Centre (RFLC), à l'adresse www.ruralfinance.org et les publications à l'adresse www.ruralfinance.org/library. Les auteurs ont apprécié ces informations et ces réflexions de toute première importance, qui peuvent être désormais partagées avec un large public. Ce volume s'inspire également de deux articles publiés par un des auteurs dans la revue *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 13, n. 2 et 3 et vol. 19, n. 4.

Les auteurs sont particulièrement reconnaissants de la contribution apportée par les presque 90 articles et communications réalisés dans ce domaine par des experts et des praticiens du monde entier. Les auteurs souhaitent remercier tout particulièrement les personnes qui ont apporté leur contribution par leurs publications ou des présentations faites dans le cadre de conférences internationales organisées par la FAO sur ce sujet. Il s'agit de: Rodolfo Quiròs et Claudio Gonzalez-Vega en Amérique Latine, Yogesh Ghore en Asie, Mumbi Kimathi et Jonathan Campaigne en Afrique, Larry Digal en Asie du Sud-Est, Michael Winn en Europe de l'Est et Mohammed Rashrash Mustafa au Moyen-Orient. Les études de cas de cet ouvrage ont été gracieusement préparées par Grace Ruto, Farm Concern; Jonathan Campaign, DrumNet; Kalyan Chakravarthy et Radu Poosapati, YES Bank; Enrique Zamorra, LAFISE et Emmanuelle LeCourtois et Åke Olofsson, Division des infrastructures rurales et des agro-industries (FAO). Les auteurs sont également très reconnaissants des contributions pertinentes apportées par Richard Meyer, Anita Campion et Mark Wenner avec leurs commentaires précieux.

Un grand remerciement à la FAO et, en particulier, à la Division des infrastructures rurales et des agro-industries, pour son soutien aux conférences internationales organisées sur ce thème et pour le temps et les ressources concédés, nécessaires à la réalisation de ce volume. Un remerciement particulier va également à tous les collègues de la FAO pour leur contribution aux recherches et à la révision de cette publication: Doyle Baker, Prasun Das, Eva Gálvez-Nogales, Ivana Gegenbauer, Martin Hilmi, Maria Pagura, Carlos da Silva, Andrew Shepherd et Tigist Woldesadik.

Et pour finir, des remerciements spéciaux vont à Gérard Gouti pour sa traduction en français, Elisabeth Frolet pour l'édition, Simone Morini pour la conception des modèles et le contrôle qualité, Monica Umena pour la mise en page, et Larissa D'Aquilio pour la coordination de la production.

Préface

Ce volume passe en revue les expériences et les enseignements concernant le vaste sujet du financement des chaînes de valeur agricoles dans les pays en développement. Les chaînes de valeur agricoles impliquent un ensemble d'acteurs qui participent à une séquence d'activités liées entre elles, créant une valeur ajoutée et visant à porter un produit de son état de matière première au consommateur final. Le financement des chaînes de valeur, tel que le décrit ce volume, se réfère aux flux de financements vers ces acteurs appartenant à une chaîne, à la fois à l'intérieur de la chaîne elle-même et provenant de l'extérieur de la chaîne.

Le but de cet ouvrage est de permettre de mieux comprendre le nouveau domaine du financement des chaînes de valeur agricoles. Les principales questions suivantes seront abordées:

- Qu'est-ce que le financement d'une chaîne de valeur, comment est-il mis en application et que peut-il apporter au développement agricole?
- Comment les systèmes, les gouvernements et les services financiers peuvent-ils se préparer face aux exigences du financement des chaînes agroalimentaires modernes?
- Quels sont les effets du financement d'une chaîne de valeur agricole sur l'intégration, et plus particulièrement sur les petits agriculteurs, et que faut-il faire pour rendre ces systèmes plus globaux?
- Que peuvent faire les agences gouvernementales et non gouvernementales (ONG) pour soutenir un financement toujours croissant et efficace des chaînes de valeur?

Toutes ces questions sont abordées à travers de nombreux exemples et illustrations de petites et moyennes organisations du monde entier qui participent au financement des chaînes de valeur, ou qui leur sont liées. La question centrale abordée dans cet ouvrage n'est pas de faire la liste des points faibles et des points forts du financement d'une chaîne de valeur mais plutôt de montrer comment différents types de chaînes de valeur sont utilisés pour consolider ou étendre les produits et les services financiers dans le secteur agricole. De nombreux processus ou outils de financement de chaîne de valeur ne sont pas nouveaux; ce qui est nouveau et remarquable, par contre, c'est l'importance qu'est en train d'acquérir le financement des chaînes de valeur pour les institutions financières, les entreprises agroalimentaires et les exploitants agricoles. Il faut aussi noter les grandes variations qui existent dans les différentes mises en application, les diverses organisations qui facilitent ce financement de façon innovante, le développement mondial et largement diffusé du modèle des chaînes de valeur intégrées ainsi que la multiplication, la diversification, l'intensification et l'organisation des mécanismes financiers. Très souvent, il arrive que des modèles qui ont été développés dans un premier temps par d'importantes entreprises agroalimentaires ont été adaptés afin d'intégrer des petits et moyens

exploitants agricoles et entreprises agricoles. Les études de cas et les différents enseignements figurant dans cet ouvrage ne s'adressent donc pas spécifiquement aux petits exploitants, même s'ils bénéficient de plus en plus de la mise en application des mécanismes de financement des chaînes de valeur, comme le montrent de nombreux exemples.

Cet ouvrage témoigne de l'expérience de nombreuses organisations par le biais d'études de cas et d'analyses descriptives suivies d'enseignements et de recommandations. Les informations ont été recueillies principalement grâce à une documentation abondante provenant de communications et débats organisés dans le cadre de conférences internationales sur ce thème par la FAO en Amérique Latine, en Afrique, en Asie du Sud et du Sud-Est, en 2006 et 2007 et grâce à des recherches menées en 2008 en Europe de l'Est et en Asie Centrale. Ces conférences étaient organisées en partenariat avec des organisations régionales sur chaque continent. Ces informations sont complétées par des recherches et de nombreuses études de cas menées par les organisations présentes sur le terrain.

Le but de ces conférences était de tirer des enseignements d'expériences pratiques et d'approches du financement des chaînes de valeur dans plusieurs pays. Elles ont permis à tous les participants d'échanger et d'obtenir des informations sur les meilleures pratiques visant à augmenter la fourniture et l'efficacité des services financiers au profit des producteurs et des distributeurs agricoles et des industriels agroalimentaires. Les entreprises actives dans le secteur agricole (producteurs, industriels agroalimentaires, distributeurs et exportateurs) ont rencontré les plus importants organismes financiers, fournisseurs d'assistance technique et responsables politiques pour discuter de l'argument. Chaque pays et chaque région a soulevé des problèmes spécifiques relatifs au financement des chaînes de valeur, que l'on pourra trouver en fin d'ouvrage. Dans tous les cas, le concept et la mise en application du financement des chaînes de valeur s'est révélé être très important dans de nombreuses régions.

Une partie importante des débats menés au cours des conférences a porté sur l'analyse des questions politiques les plus pertinentes: contraintes politiques, amélioration des politiques, meilleures actions à mener dans des contextes dépourvus de politiques de financement de ce secteur et ainsi de suite. Ces questions relatives aux politiques ont été examinées sous l'angle des nombreuses et différentes parties prenantes dans une chaîne de valeur, notamment tous les acteurs fournissant les financements, les investissements et ceux qui imposent les réglementations.

Les éditions en Français et en Arabe de ce livre incluent dans l'annexe une comparaison des outils de financement de la chaîne de valeur agricole avec ceux du financement agricole islamique qui illustre comment ces concepts s'adaptent au contexte du financement islamique.

Nous espérons que cet ouvrage servira de bonne introduction pratique sur le financement des chaînes de valeur aux responsables d'entreprises et aux responsables financiers, aux responsables politiques et aux praticiens, aux agents de vulgarisation, aux universités et aux instituts de formation. Nous avons cherché à offrir de riches enseignements en recueillant, synthétisant et présentant de nombreuses expériences significatives prises dans le monde entier.

À PROPOS DE CE LIVRE...

« Ce livre apporte une contribution très utile à la littérature de plus en plus abondante sur les chaînes de valeur, clarifiant les nombreuses méthodes, certaines anciennes, d'autres plus nouvelles, mises en œuvre pour financer les acteurs des chaînes de valeur agricoles ».

(Richard L. Meyer, Professeur honoraire, Université d'État de l'Ohio)

« Je conseille vivement à toutes les parties prenantes du secteur agricole de lire cette publication ».

(N.V. Ramana, ancien CEO, BASIX Inde, et Président de l'Indian Society of Agribusiness Professionals, Inde)

« C'est un livre que toute personne intéressée par le financement des chaînes de valeur doit absolument lire. Les auteurs nous permettent d'acquérir une meilleure compréhension de ce domaine en présentant un cadre conceptuel étayé par des études de cas, qui rend ce livre indispensable pour tous les acteurs impliqués dans les activités de financement et pour les responsables politiques ».

(Kenneth Shwedel, Économiste agricole)

« Une analyse complète et pertinente du financement des chaînes de valeur agricoles. Une référence pour tous ceux qu'intéressent les questions concernant l'amélioration des financements agricoles dans les pays en développement ».

(Mark D. Wenner, Inter-American Development Bank)

CHAPITRE 1

Introduction

« L'agriculture reste un outil essentiel pour un développement durable et pour la lutte contre la pauvreté » (Banque Mondiale, 2008, pp. 1-2); néanmoins « les contraintes financières dans le secteur agricole sont partout présentes et elles sont coûteuses et réparties de façon inéquitable, ce qui limite sérieusement la capacité concurrentielle des petits agriculteurs » (*ibid*, pp. 13). Les variations brusques et imprévues des prix des denrées alimentaires ont révélé la vulnérabilité de la production agricole face à la satisfaction de la demande mondiale et poussent à accroître les investissements dans l'agriculture à tous les niveaux. La question qui se pose est de savoir comment évaluer le montant exact des investissements à réaliser, tout particulièrement dans un milieu difficile où les aléas financiers sont à l'origine d'une réduction des ressources disponibles et amplifient la crainte des risques et concentrent l'attention sur eux. Le financement de l'agriculture par des approches ou des institutions financières formelles ayant toujours présenté des difficultés, la réponse à donner face à ces contraintes ne peut se contenter de mesures classiques.

Le contexte dans lequel évolue le financement agricole est également influencé par la concentration croissante du contrôle du secteur agricole. Les gains provenant des économies d'échelle, la mondialisation de la chaîne alimentaire et l'accès aux ressources attirent les sociétés multinationales et d'autres grandes entreprises agroalimentaires liées entre elles qui jouent un rôle de plus en plus important dans un secteur caractérisé par une intégration verticale et horizontale toujours plus grande. Les conséquences d'une intégration renforcée sont profondes, tout particulièrement pour les petits agriculteurs et pour tous les acteurs exclus des chaînes de valeur interdépendantes. En bref, l'agriculture évolue vers un système moderne et très compétitif que conditionnent les exigences des consommateurs concernant une valeur ajoutée toujours plus importante, une demande croissante pour des produits transformés et des normes uniformes de sécurité et de qualité. Pour toutes ces raisons, le plan d'action mettant l'agriculture au service du développement s'est fixé comme priorité d'accroître la productivité, la compétitivité et la participation des petits agriculteurs dans les chaînes de valeur mondiales (Banque Mondiale, 2008).

Le financement de la chaîne de valeur agricole offre une possibilité de pouvoir réduire les coûts et les risques financiers et d'atteindre les petits agriculteurs. Pour les institutions financières, le financement de la chaîne de valeur donne un nouvel élan portant à aller au-delà de la seule prise en considération du bénéficiaire direct du financement afin de mieux comprendre la compétitivité et les risques sectoriels dans leur ensemble et de créer des produits qui puissent répondre le mieux possible aux besoins économiques de la chaîne. Cette approche élargie du financement agricole n'est pas propre au domaine du financement de la chaîne de valeur; certaines organisations financières parmi les plus importantes du secteur adoptent une approche similaire pour l'évaluation de prêts, même si cela est plutôt rare. En fait, une grande

partie du financement mis à la disposition des chaînes de valeur ne provient pas d'institutions financières mais d'autres acteurs évoluant au sein même de la chaîne. En même temps, le financement de la chaîne de valeur permet aux chaînes de devenir plus « globales » en mettant à disposition des petits agriculteurs des ressources les aidant à intégrer des marchés à plus grande valeur ajoutée. Le financement relatif aux chaînes de valeur n'est pas nouveau et certains types de financement commercial existent depuis des millénaires; ce qui est nouveau, c'est son utilisation de plus en plus systématique dans l'agriculture par le biais de techniques, d'outils et d'approches innovants et mieux adaptés. Des exemples d'utilisation et d'innovations, pris dans le monde entier, sont donnés et développés dans les chapitres qui suivent.

DÉFINITION DU FINANCEMENT D'UNE CHAÎNE DE VALEUR

Dans le contexte du développement rapide qui est le nôtre, le terme « financement de chaîne de valeur » est un concept en pleine évolution avec de multiples significations et connotations. Les mouvements de fonds vers une chaîne de valeur et entre les différents maillons qui la composent, constituent le *financement d'une chaîne de valeur*. Autrement dit, il s'agit d'une partie ou de l'ensemble des services financiers, des produits et des services de soutien qui transitent *vers et/ou par le biais* d'une chaîne de valeur pour répondre aux besoins et aux contraintes des acteurs impliqués dans la chaîne, qu'il s'agisse de la nécessité de pouvoir accéder à des financements, d'assurer les ventes, de se procurer des produits, de réduire les risques et/ou d'améliorer le rendement au sein de la chaîne. Compte tenu de la globalité du financement d'une chaîne de valeur, il est essentiel d'analyser et de comprendre pleinement la chaîne de valeur sous tous ses aspects. Dans cet ouvrage, les auteurs utilisent ce terme en se référant aux formes de financement à la fois internes et externes qui se déploient tout le long des chaînes de valeur agricoles qui en bénéficient:

1. Le financement interne d'une chaîne de valeur intervient à l'intérieur de la chaîne de valeur, lorsqu'un fournisseur d'intrants accorde un crédit à un exploitant agricole ou lorsqu'une entreprise chef de file consent une avance de fonds à des intermédiaires de marché.
2. Le financement externe d'une chaîne de valeur est celui rendu possible par les relations établies et les mécanismes de la chaîne de valeur: par exemple, une banque accorde un prêt à des exploitants agricoles, sur la base d'un contrat avec un acheteur fiable ou d'un warrant provenant d'une installation agréée pour le stockage.

La présente analyse du financement d'une chaîne de valeur ne prend pas en considération le financement agricole traditionnel tel qu'il est opéré par des institutions financières comme les banques ou les coopératives d'épargne et de crédit, sauf dans le cas où il existe un lien direct avec la chaîne de valeur tel que précédemment décrit. Évidemment, il est inévitable qu'une définition ne soit pas parfaite et il convient d'admettre que les approches financières constituent souvent des continuums dans lequel il faut arbitrairement marquer des repères pour des raisons pratiques d'analyse et d'étude.

Un exemple de financement interne d'une chaîne de valeur est donné par le cas du crédit fournisseur d'intrants en République de l'Union du Myanmar dans le cadre duquel les détaillants d'intrants agroalimentaires consentent aux petits exploitants

agricoles des ventes à paiements différés (Myint, 2007). Un exemple caractéristique de financement externe d'une chaîne de valeur est donné au Kenya où de petits cultivateurs de fruits et légumes peuvent obtenir un financement destiné aux produits agrochimiques auprès d'une banque grâce à leur contrat à l'exportation. L'exportateur paie les exploitants agricoles en passant par la banque qui déduit les remboursements prévus avant de reverser les montants nets au groupement d'agriculteurs (Marangu, 2007).

Le financement d'une chaîne de valeur agricole doit être abordé dans un cadre contextuel plus large qui ne se limite pas qu'aux chaînes de valeur à proprement parler mais qui prend aussi en considération le contexte économique de chaque pays dans la mesure où ce contexte a un impact sur les chaînes de valeurs et sur les systèmes financiers. C'est pour cette raison que les deux chapitres suivants fourniront des notions de base sur les approches et les modèles économiques qui ont été élaborés autour du financement des chaînes de valeur. Les chapitres qui suivront décriront les instruments financiers et les innovations utilisés dans le financement d'une chaîne de valeur.

QUEL EST L'INTÉRÊT DU FINANCEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE?

Le financement de la chaîne de valeur permet de créer de nouvelles opportunités de financement pour l'agriculture, d'améliorer les rendements et les remboursements relatifs aux financements et de consolider les liens entre les participants à une même chaîne. Les opportunités offertes par le financement d'une chaîne sont plus précisément influencées par le contexte et le modèle économique ainsi que par les rôles respectifs joués par tous les participants au sein de la chaîne. Comme l'affirme Champion (2006), le financement paraît souvent différent selon qu'il est accordé dans le cadre même d'une chaîne de valeur ou qu'il provient d'une institution financière. Et cette différence concerne non seulement la nature même du financement mais également les motivations. Nyoro (2007) note qu'en Afrique « les acteurs d'une chaîne de valeur sont plus motivés par le désir de développer les marchés que par la rentabilité financière ». Les négociants, par exemple, utilisent le financement comme un moyen pour s'approvisionner alors que les fournisseurs d'intrants l'utilisent souvent comme un élément stratégique de soutien aux ventes. Pour les institutions financières, cette approche leur permet de réduire les risques et les coûts des services financiers proposés. Pour tous ceux qui profitent du financement d'une chaîne de valeur, tels que les petits exploitants agricoles ou ceux qui achètent leurs produits, il s'agit d'un mécanisme qui permet d'obtenir un financement qui, en raison d'un manque de garanties ou des coûts de transaction pour garantir un prêt, n'aurait pu exister et il s'agit aussi d'un moyen qui peut permettre de s'assurer un marché pour des produits.

Bien comprendre le financement d'une chaîne de valeur peut permettre de globalement améliorer l'efficacité de tous ceux qui fournissent ou de tous ceux qui demandent un financement agricole. Cela permet d'améliorer la qualité et l'efficacité du financement des chaînes agricoles par: 1) l'identification des besoins de financement dans le but de renforcer la chaîne, 2) l'adaptation des produits financiers aux besoins des participants de la chaîne, 3) la réduction des coûts financiers de transaction grâce à des remboursements directement escomptés et à la fourniture de

services financiers et 4) le fait de tirer profit des relations dans la chaîne de valeur et d'une bonne connaissance de cette dernière dans le but de réduire les risques liés à la chaîne et à ses participants. La modernisation des secteurs agricole et agroalimentaire, caractérisée par une majeure intégration et un renforcement des relations d'interdépendance, ne fait que confirmer l'importance croissante du rôle et de la nécessité du financement de la chaîne de valeur.

CONTENU

Ce livre se base sur des études de cas concrètes présentées dans le cadre d'une série de conférences organisées par la FAO en Asie, en Afrique et en Amérique Latine en 2006 et en 2007 ainsi que sur diverses études supplémentaires menées en Europe de l'Est et en Asie Centrale en 2008. Une étude basée sur des exemples concrets décrit des instruments et des modèles financiers qui appartiennent à des systèmes complexes aux nombreuses variantes financières, agricoles, institutionnelles, réglementaires et socioculturelles. Les cas présentés ont, dans la mesure du possible, été simplifiés afin de concentrer l'attention sur un point précis du système et de mieux cerner le sujet abordé. Parfois, le même cas ou le même projet pourra être cité comme exemple à plusieurs reprises pour illustrer un point important.

Le deuxième chapitre de cet ouvrage tente de transposer sur le terrain le financement d'une chaîne de valeur tel qu'il est actuellement conçu et que le présentent les opérateurs du secteur et les théoriciens. La première partie du chapitre est consacrée à la description du contexte agricole contemporain qui abandonne avec rapidité un système de relations fragmentées et informelles qu'il remplace par des systèmes agroalimentaires intégrés et structurés. Sur la base de ces connaissances, la partie suivante propose d'analyser et de donner une définition approfondie du financement de la chaîne de valeur agricole, ce qui mène tout naturellement à traiter du financement d'une chaîne de valeur en tant qu'approche et non plus comme simple ensemble d'instruments financiers, pour aborder enfin la question d'un environnement favorable en prenant en considération les contextes réglementaires, économiques et socioéconomiques.

Le troisième chapitre élabore quatre modèles généraux de chaînes de valeur – avec pour chefs de file les producteurs, les acheteurs, les facilitateurs et un modèle intégré – qui proposent un cadre permettant de mieux comprendre les chaînes de valeur agricoles, de mieux en analyser la structure et les méthodes et, en conséquence, de mieux comprendre et de mieux analyser les différentes applications des mécanismes financiers pouvant être faites dans diverses situations. Dans le cadre de ces modèles, des mécanismes particuliers, comme l'agriculture sous contrat qui connaît une croissance rapide dans les pays en développement, sont décrits dans la mesure où ils constituent des structures de soutien grâce auxquelles le financement d'une chaîne de valeur est souvent mis en pratique.

Le chapitre suivant propose de dresser une liste et de donner une définition et des exemples des mécanismes et des outils de financement d'une chaîne de valeur, allant des produits traditionnels comme le crédit commercial à des instruments plus complexes comme l'affacturage. Ce chapitre, qui occupe une place centrale dans cet ouvrage, présente la gamme des outils et des mécanismes de financement d'une chaîne de valeur, en exemplifiant chacun d'eux par quelques petits cas concrets pris de systèmes agricoles absolument différents observés dans le monde entier.

Le chapitre cinq présente à travers des exemples, des innovations réussies dans la mise en pratique de modèles et d'outils financiers. Il s'agit ici non seulement d'innovations technologiques mais aussi d'innovations en matière d'organisation et de politiques.

Le dernier chapitre propose enfin des leçons à la fois de caractère général et portant sur des mises en pratique et des ajustements particulièrement importants. Une série de recommandations est ensuite faite, s'adressant aux institutions financières, aux entreprises agroalimentaires et aux décideurs politiques.

CHAPITRE 2

Comprendre le financement des chaînes de valeur agricoles

CONTEXTE

Après plusieurs années de baisse des investissements, le financement agricole suscite un nouvel intérêt. La forte hausse des prix des denrées alimentaires et la pénurie des produits agricoles de base vécues en 2008 ont retenu l'attention du secteur public; des prix plus élevés, et la multiplication des opportunités de bénéfices qui leur sont associées, ont suscité l'intérêt du secteur privé. Les prises de décisions relatives aux investissements doivent accorder une plus grande place à la prévision des futures tendances et à l'évaluation du potentiel des marchés. De plus, avec la mondialisation actuelle des marchés, l'approvisionnement et la demande au niveau local ont un rôle plus limité sur les prix car la circulation facilitée des produits entre les frontières entraîne un changement de la nature des risques liés aux prix à l'intérieur même de ces différents marchés.

Le secteur agroalimentaire a vécu des changements qui ont influé sur de nouveaux modèles de production et de commercialisation, privilégiant la demande face aux produits agricoles imposés par les producteurs; un marché mondialisé, libéral et fragmenté, offrant de faibles variations saisonnières et une très grande diversité de produits; des exigences et des contraintes relatives à la sécurité sanitaire et à la traçabilité et des normes de qualité plus élevées liées au renforcement de la réglementation de base sur l'environnement. Cette évolution exige que l'ensemble des règles régissant les transactions au sein des chaînes de valeur et celles du secteur agricole au sein duquel elles opèrent, soient mieux connues. Les chaînes intégrées facilitent cette compréhension. Ce point est important pour prendre des décisions financières.

Malgré les changements survenus dans les secteurs agricole et agroalimentaire, l'offre courante de produits et de services financiers visant la production agricole et rurale n'a été ni suffisante ni particulièrement innovante; les intermédiaires financiers dans les zones rurales ne sont souvent pas à la hauteur et les producteurs, plus particulièrement les petits agriculteurs, ne bénéficient toujours pas de prestations satisfaisantes. On a tendance à penser que le secteur agricole est trop coûteux et qu'il présente trop de risques pour les activités de crédit. Mais il convient aussi de noter que d'importantes banques opérant dans le secteur comme la Rabobank et la Banorte - importantes institutions financières, respectivement des Pays-Bas et du Mexique - partagent l'idée que les activités de crédit pour l'agriculture sont rentables quand les producteurs sont bien intégrés dans une chaîne de valeur durable (FAO, 2007; Martinez, 2006).

Il est communément admis qu'il est nécessaire d'augmenter les financements et les investissements à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, en portant une attention particulière à l'amélioration de l'accès au financement pour les communautés

et les petits agriculteurs les plus exposés à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté. Pour cette raison, bien que cet ouvrage traite de façon plus générale des entreprises agroalimentaires, quelle qu'en soit le type ou la taille, une attention toute particulière sera apportée aux effets observés sur les petits agriculteurs et les petites entreprises agroalimentaires qui ont le plus à gagner ou à perdre dans le contexte économique et agricole actuel, en pleine mutation.

Il n'est pas aisé d'accroître les financements et les investissements de manière durable. Le financement des activités agricoles continue à être perçu comme générant des coûts d'exploitation très élevés, de gros risques et de faibles rendements sur investissement. Malgré la volonté de vouloir développer les activités de crédit dans le secteur agricole, les résultats des programmes de crédit rural dans les pays en développement sont généralement peu satisfaisants, présentant des taux de remboursement plutôt bas malgré - ou, souvent, à cause - des subventions importantes. Les banques de développement agricole ont souvent été lentes à innover, en partie à cause de directives gouvernementales qui leur étaient imposées. Les banques commerciales ont généralement ignoré ce secteur en raison des risques systémiques hors de contrôle, des coûts élevés et de la peur des banquiers face à un secteur et un contexte peu familiers. Dans la pratique, les coûts associés au crédit direct accordé à des petits agriculteurs (surtout aux plus petits), vivant dans des zones rurales difficiles d'accès habitées par une population peu instruite et à faible revenu, sont pour la plupart des institutions financières formelles, prohibitifs. Les institutions de microfinance peuvent parfois atteindre certains petits agriculteurs à faible revenu mais à un coût élevé, avec des produits de crédit à court terme ne répondant généralement pas à l'éventail complet des besoins du secteur agricole.

Les risques agricoles systémiques ou corrélés sont encore plus importants que les coûts opérationnels relatifs aux opérations de crédit ou de garantie des investissements. Ces risques afférents à la volatilité des prix et au changement des régimes climatiques peuvent affecter plusieurs régions à la fois, rendant ainsi les remboursements aléatoires. Pour les opérations traditionnelles de crédit, les garanties apportées visent à réduire les risques pour le prêteur mais les types de garantie habituellement mis en œuvre par les banques ne sont pas souvent proposés ou adaptés aux zones rurales. Cela est dû en grande partie aux limites imposées par le régime de propriété des terres et/ou d'autres dispositions dont le but est souvent celui de protéger les biens assurant les moyens de subsistance de la communauté mais qui ont pour conséquence directe de créer des limitations à l'utilisation de ces biens comme garantie. Les garanties constituent donc un élément contraignant majeur limitant l'accès au financement agricole non seulement pour les banques mais aussi pour les coopératives d'épargne et de crédit et pour les autres institutions financières. En imposant la constitution d'importantes réserves ou de nouvelles limites ayant pour effet de pénaliser les prêts non garantis, les politiques menées par les banques centrales rendent ces contraintes encore plus lourdes. De plus, l'effondrement des marchés financiers mondiaux en 2008 et la prudence notée par la suite face à des activités financières risquées d'une nature inconnue et/ou incontrôlables, a conduit les financiers et les investisseurs à vouloir acquérir de plus grandes certitudes et garanties concernant les marchés, les prix et les contrôles effectués.

L'agriculture est passée rapidement d'un système de production et de relations commerciales fragmentées à un système de marchés intégrés, ou « chaînes ».

Influencées par des gains d'économies d'échelle et par la mondialisation de la chaîne alimentaire, les sociétés multinationales agroalimentaires dominent de plus en plus le secteur avec une intégration verticale et horizontale toujours plus importante. Les changements observés sont également impulsés par les marchés et la réactivité vis-à-vis des exigences des consommateurs, ce qui entraîne des normes de conformité, de qualité et d'adaptation au contexte général plus rigoureuses. L'agriculture, tout comme de nombreux autres secteurs, est désormais un marché *mondial* mené par la concurrence et qui requiert des rendements et une productivité élevés. L'avenir des petits agriculteurs, des négociants agricoles et des entreprises agroalimentaires dans la chaîne alimentaire ou agroindustrielle – et, par conséquent, du crédit ou de la qualité des investissements – dépend de leur capacité concurrentielle sur les marchés et/ou de leur capacité à s'adapter aux marchés dans lesquels ils peuvent évoluer. De plus, le chemin de la réussite passe par une concurrence impliquant tous les participants d'une chaîne donnée. Au Kenya, Mrema (2007) note que l'adoption dans l'agriculture d'une approche privilégiant le concept de la chaîne de valeur commence par un changement d'attitude. « Je » est remplacé par « nous » en mettant l'accent sur l'harmonisation des interventions et de l'utilisation des ressources. Il en résulte que les relations, la structure et surtout la solidité et la fiabilité de l'ensemble de la chaîne jouent plus que jamais un rôle très important. Les petits agriculteurs, les négociants agricoles et les sociétés agroalimentaires, indépendants et non intégrés dans une chaîne alimentaire, deviendront probablement les maillons faibles de chaînes fragmentées incapables de survivre à la concurrence future.

Faire face aux défis et aux enjeux dictés par les tendances imposées par les consommateurs et par la demande pour des produits plus sophistiqués et à plus grande valeur ajoutée signifie accroître les investissements en équipements, améliorer les fonds de roulement et renforcer les compétences et les connaissances. Cela non seulement implique des coûts au niveau de toutes les activités présentes dans une chaîne de valeur mais ne peut être réalisé qu'en présence de l'existence tout au long de la chaîne de garanties concernant l'approvisionnement, la production et les marchés. Les relations et les accords entre les différents acteurs de la chaîne de valeur, doivent être renforcés, le plus souvent par des contrats. La transformation des produits agricoles dans la cadre d'un marché mondialisé entraîne, par conséquent, le fait de devoir relever de nouveaux défis et crée de nouvelles possibilités d'intégration qui stimuleront la concurrence et faciliteront l'accès à des financements. Étant donné qu'il est essentiel d'augmenter significativement les financements en faveur de l'agriculture pour relever ces défis, il faut espérer que les institutions financières et les responsables politiques en tireront des conclusions et s'engageront plus activement en faveur des acteurs des chaînes de valeur de façon à créer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés.

Gonzalez-Vega (2007) présente plusieurs questions que la transformation et la consolidation de l'agriculture poseraient au secteur financier:

1. Les systèmes financiers de chaque pays sont-ils prêts à satisfaire les nouvelles exigences en termes de services financiers générées par la croissance des chaînes de valeur agroalimentaires actuelles? Les intermédiaires financiers disposeront-ils de tous les moyens nécessaires pour satisfaire ces exigences et pour soutenir la croissance rapide de la production et de la productivité stimulées par la mondialisation? Dans quelle mesure la réussite des chaînes dépend-elle

- des progrès accomplis dans l'élargissement des choix offerts et dans l'accès aux services de financement agricole dans les différents pays?
2. Dans quelle mesure la transformation de l'agriculture et le développement des chaînes de valeur actuelles ont-ils une influence sur les conditions d'accès et de fourniture des financements ainsi que sur la capacité des intermédiaires financiers à répondre concrètement aux exigences? Le développement des chaînes agricoles crée-t-il de nouveaux moyens pour favoriser la modernisation des systèmes financiers et dans quelle mesure l'apparition de relations contractuelles entre les parties prenantes profite-t-elle au développement financier d'un pays?
 3. La fourniture de services financiers adaptés à ces nouvelles méthodes profitera-t-elle à toutes les catégories d'agriculteurs? Qui en profitera et qui non? Dans quelle mesure les systèmes financiers traditionnels sont-ils capables de favoriser l'intégration des petits et moyens agriculteurs dans des chaînes de valeur agricoles modernes? L'absence d'accès à des services financiers deviendra-t-il un obstacle insurmontable pour pouvoir intégrer de nombreux exploitants agricoles traditionnels? Quelles options de services financiers seront-elles proposées aux producteurs qui ne bénéficient pas des services de prestataires financiers institutionnels?

La deuxième série de questions souligne plus particulièrement les interactions existant entre le développement agricole et la portée des systèmes financiers d'un pays. Dans les zones rurales, la quantité et le développement des entreprises agroalimentaires sont corrélées aux des institutions financières, et vice versa. Alors que les chaînes de valeur agricoles deviennent de plus en plus complexes, entraînant une production toujours plus liée à l'existence de marchés garantis, les institutions financières sont capables d'agir en maîtrisant les risques, ce qui leur permet d'améliorer les services offerts et, par ricochet, de favoriser le développement et la modernisation des activités agricoles.

Les effets d'une plus grande intégration des chaînes de valeur ont aussi d'importantes implications sociales et financières. Il est donc important d'analyser les effets que l'intégration verticale et la demande impulsée par les marchés exercent sur les producteurs, les négociants et les industriels aux faibles revenus. Améliorer leur compétitivité et favoriser leur participation à des chaînes de valeur dynamiques et rentables sont deux priorités du programme de développement pour l'agriculture. Du fait que la majorité des personnes les plus pauvres dans le monde évoluent dans le secteur agricole et rural, il s'agit là d'un élément important de développement. Le financement est un paramètre important des chaînes de valeur mais, à lui tout seul, il ne représente qu'une valeur toute relative. Les services financiers qui s'adressent au secteur agricole, même en y mettant la meilleure volonté, seront à long terme voués à l'échec sauf s'il existe des producteurs et des entreprises agroalimentaires compétitifs non seulement aujourd'hui mais aussi à l'avenir, en accord avec l'évolution des marchés.

LE CONCEPT DU FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES

Le concept de chaîne de valeur permet d'intégrer les différents acteurs intervenant dans la production, la transformation et la commercialisation agricoles. Il permet de définir les différents rôles des acteurs et, en même temps, la portée et les buts des relations qui peuvent être établies.
Equity Bank, Kenya (Muiruri, 2007)

Dans l'introduction de cet ouvrage, la définition du *financement des chaînes de valeur* agricoles proposée, prend en considération les deux grands aspects de ses modalités de réalisation. Ces dernières se définissent à la fois par un financement interne, à l'intérieur même de la chaîne de valeur, et par un financement externe rendu possible grâce aux relations et aux mécanismes générés par la chaîne de valeur. Cette définition fera l'objet d'un approfondissement dans la partie suivante, en analysant de façon détaillée l'expression et la mise en pratique qui en découle. Il faut tout de suite noter que les expressions « chaîne de valeur » et « chaîne d'approvisionnement » sont souvent employées l'une pour l'autre, l'expression « chaîne d'approvisionnement » étant plus fréquemment utilisée pour les chaînes industrielles. Pour le secteur agricole, l'expression « chaîne de valeur » semble la mieux appropriée pour mettre en relief la valeur ajoutée, c'est à dire la transformation des intrants et des produits quand ils transitent par la chaîne.

Le concept de « chaînes de valeur agricoles » inclut l'ensemble des activités et des participants impliqués dans le circuit des produits agricoles, qui va de la fourniture d'intrants aux petits agriculteurs jusqu'à la table des consommateurs. Chaque partie prenante ou opération faisant partie de la chaîne est directement liée à la suivante, constituant ainsi, par l'ensemble des opérations, une chaîne viable. À chaque étape, une nouvelle transformation ou nouvelle amélioration est apportée au produit – d'un simple passage du produit d'un point « a » à un point « b » (par exemple, la traditionnelle valeur ajoutée par des négociants) jusqu'à un circuit plus complexe et au conditionnement. De ce fait, une chaîne de valeur est souvent définie comme une séquence d'opérations créant une valeur ajoutée, de la production à la consommation, en passant par la transformation et la commercialisation des produits. Chaque segment de la chaîne entretient un ou plusieurs liens avec le segment suivant ou précédent. La solidité et la fiabilité d'une chaîne se mesurent au lien le plus faible et, par conséquent, plus les liens sont solides et plus les flux des produits et des services au sein de la chaîne seront-ils stables.

L'intégration d'une chaîne « de la ferme à la table » peut permettre d'en améliorer les rendements et la valeur, en réduisant les pertes, en assurant la sécurité sanitaire, en préservant la fraîcheur des produits, en diminuant les prix à la consommation et en améliorant les prix et les revenus en faveur des petits agriculteurs. Des chaînes de valeur rentables permettent, en principe, d'éviter de faire appel aux services d'intermédiaires et renforce les activités à valeur ajoutée par le biais d'une meilleure technologie, de meilleurs intrants, d'accords à la production, d'infrastructures plus modernes (comme les chaînes du froid), de possibilités d'améliorer les prix grâce à une production basée sur la demande et de la facilitation d'accords plus fiables et durables pour l'exportation et la transformation des produits.

Les flux des fonds et les solutions de financement externe et interne entre les différents maillons de la chaîne constituent ce que l'on appelle le *financement des*

chaînes de valeur. En d'autres termes, il s'agit des services financiers, des produits et des services de soutien, pris individuellement ou dans leur ensemble, qui affluent ou transitent *vers et/ou par* une chaîne de valeur. Il peut s'agir d'un financement direct interne fait par un acteur de la chaîne de valeur à un autre acteur ou d'un financement externe octroyé par une institution financière ou par un investisseur sur la base des activités accomplies et des relations établies par l'emprunteur dans la chaîne de valeur.

Le rôle du financement d'une chaîne de valeur est celui de répondre aux besoins et aux contraintes de tous les acteurs impliqués dans la chaîne. Il répond souvent à un besoin de financement mais il est aussi couramment utilisé comme moyen permettant de garantir les ventes, de se procurer des produits, de réduire les risques et/ou d'améliorer les rendements à l'intérieur de la chaîne. Il est donc particulièrement important, en raison de la globalité du financement des chaînes de valeur, de bien comprendre les caractéristiques de chaque chaîne, de ses participants et de ses intérêts. Certaines institutions financières prospères ont déjà mis en pratique ces principes dans le cadre de leurs activités de crédit mais beaucoup d'autres ne l'ont pas encore fait. Et peu d'entre elles ont conclu des accords pluripartites de financement agricole pourtant courants entre producteurs, fournisseurs, grossistes ou tout autre acteur dans le cadre du financement d'une chaîne de valeur.

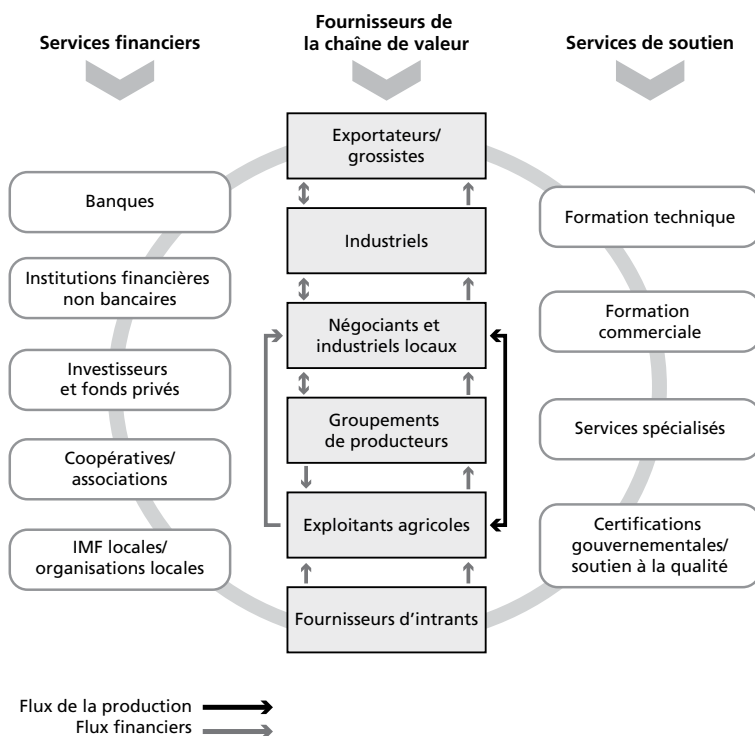
Il est nécessaire de définir un cadre conceptuel afin de mieux comprendre le financement des chaînes de valeur. Cela est d'autant plus important que le financement de ces chaînes constitue à la fois une *approche pour le financement* et un *ensemble d'instruments financiers* utilisés pour développer et améliorer les services visant à répondre aux besoins financiers de tous les acteurs impliqués dans une chaîne. Beaucoup de ces instruments existent déjà mais ils sont très souvent utilisés principalement en association avec d'autres instruments existants. Il faut surtout garder à l'esprit le fait que le financement des chaînes de valeur constitue une approche qui tient compte de la totalité de la chaîne et des forces qui la commandent et qui répond de ce fait aux exigences spécifiques de leur financement – producteurs, négociants, industriels et tous les autres acteurs de la chaîne. C'est une approche conçue sur mesure afin de répondre le plus efficacement possible aux besoins des activités et aux caractéristiques propres de la chaîne. Ces mécanismes et ces outils peuvent servir à : 1) financer la production ou les récoltes, 2) acquérir des intrants ou des produits ou financer la main-d'œuvre, 3) accorder des découverts ou des facilités de crédit, 4) financer des investissements et 5) réduire les risques et les aléas. Par conséquent, le financement des chaînes de valeur est une approche qui adopte un point de vue systémique, prenant en considération l'ensemble des acteurs, des étapes et des marchés d'une chaîne, plutôt qu'une relation particulière, prêteur et emprunteur, à l'intérieur du système. Cela fait l'objet d'un développement ultérieur plus détaillé.

Le schéma 2.1 propose une représentation simplifiée permettant de mieux comprendre le financement des chaînes de valeur. Comme expliqué précédemment, il montre bien que le financement est fourni par tous les acteurs qui se trouvent à *l'intérieur* même de la chaîne et par différents organismes financiers institutionnels qui font affluer des financements *vers* la chaîne. Les produits circulent dans la chaîne dans une direction donnée, avec différents niveaux de valeur ajoutée à chaque niveau. À l'intérieur de la chaîne, les flux financiers circulent dans deux directions,

selon le type de chaîne et/ou la région et les dynamiques générées par les entreprises et les participants impliqués. Par exemple, dans l'industrie du riz, d'importants grossistes financent souvent des négociants qui font des avances de financement aux producteurs. Dans un même temps, de nombreux industriels reçoivent du riz non transformé de la part des exploitants agricoles et des groupes de producteurs, avec paiement partiel accompagné d'un accord de paiement total définitif au moment où le riz aura été transformé et vendu. Les exploitants agricoles sont, dans ce cas, les financiers de leurs meuniers.

On notera dans ce schéma que tous les acteurs de la chaîne peuvent à la fois être les bénéficiaires et les fournisseurs du financement. Par exemple, un fournisseur d'intrants reçoit souvent un financement pour acquérir des stocks et vendre des intrants à crédit. Les exploitants agricoles peuvent donc recevoir des intrants à

SCHÉMA 2.1
Flux de production et flux financiers dans la chaîne de valeur



crédit, des avances de la part des industriels (directement ou par le biais de leurs groupements) et peuvent aussi fournir un financement en nature comme dans le cas de paiements différés pour les produits provenant de meuniers, de supermarchés ou même de magasins d'entreposage gouvernementaux.

L'encadré 2.1 porte l'attention sur la définition de trois concepts de chaîne de valeur liés entre eux. Si le concept et l'approche du financement d'une chaîne de valeur sont plutôt récents, par contre les éléments clés qui les constituent, ne le sont pas. Le concept et la mise en pratique des chaînes de valeur et des chaînes d'approvisionnement existent depuis des millénaires mais dans un monde contemporain caractérisé par des exigences commerciales croissantes et une distribution instantanée, les chaînes acquièrent de plus en plus d'importance. De façon similaire, l'analyse des chaînes de valeur qui a succédé à l'analyse sous sectorielle, demeure un puissant moyen pour faire le diagnostic d'une chaîne et définir ainsi les points faibles nécessitant une intervention. Il faut également noter que l'importance croissante prise par le financement des chaînes de valeur est due à la combinaison

ENCADRÉ 2.1

Définitions d'une chaîne de valeur

Trois définitions générales sont fondamentales pour bien comprendre le financement d'une chaîne de valeur agricole:

1. Chaîne de valeur – ensemble des acteurs (privés, publics, y compris les fournisseurs de services) et l'ensemble des activités à valeur ajoutée qui contribuent à porter un produit de la phase de production au consommateur final. Dans le cas de l'agriculture, on peut parler d'un ensemble de processus et de flux « de la ferme à la table » (Miller et da Silva, 2007).
2. Analyse de la chaîne de valeur – évaluation de tous les acteurs et de tous les facteurs qui participent à la réalisation des activités et des relations créées entre les participants de façon à identifier les principales entraves à l'amélioration du rendement, de la productivité et de la compétitivité d'une industrie et la façon dont ces entraves peuvent être surmontées.
3. Financement de la chaîne de valeur - produits et services financiers qui affluent vers et/ou par les acteurs de la chaîne dans le but d'examiner et de réduire les principales entraves à la croissance (Fries, 2007).

Pour résumer, les principaux éléments des définitions de la chaîne de valeur agricole sont:

- chaînes de valeur – acteurs multiples et liés entre eux; activités séquentielles et à valeur ajoutée;
- analyse de la chaîne de valeur – évaluation des acteurs, des relations, des entraves et des possibilités offertes;
- financement de la chaîne de valeur – financement permettant de faire face aux entraves et aux possibilités offertes, que ce soit par la chaîne de valeur ou vers et/ou grâce à chaîne.

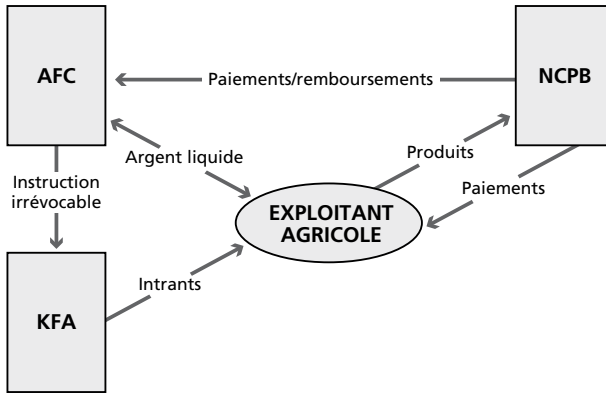
de plusieurs éléments: l'analyse des chaînes de valeur, les financements adaptés sur mesure, l'intégration croissante des marchés agricoles et la mise en pratique de meilleurs instruments financiers et de technologies de l'information. Cela implique généralement la participation de nombreuses parties, directement intéressées à la réussite des autres participants de la chaîne. Plus les enjeux de chacune des parties dans la chaîne seront importants, plus la chaîne de valeur en sera renforcée. Les liens créés peuvent être formels ou informels. Ils peuvent prendre la forme de simples accords de financement, comme « l'agriculture en partage » dans laquelle les coûts, les intrants et les rendements sont partagés. Dans le cas de ce type d'accords informels ou contractuels, un exploitant agricole reçoit en général des intrants (semences, engrais) et une aide technique en échange d'une partie de la production avec un partenaire commercial – pouvant être un voisin ou une entreprise agroalimentaire qui souhaite avoir la garantie des produits nécessaires à son entreprise ou à ses activités commerciales.

Une étude menée par le Temeo Institute a montré qu'au Kenya, comme dans de nombreuses autres régions d'Afrique, le financement des chaînes de valeur est fréquemment intégré à la production et aux modèles de commercialisation des principaux produits agricoles de base, qu'il s'agisse par exemple des plantations de thé séculaires ou d'autres structures plus récentes. Le siècle précédent a connu des programmes gouvernementaux qui impliquaient des offices de commercialisation, des intrants et des facilités de crédit ciblées. Ces dernières ont vu le jour dans les années 30, avec la création du National Advances Board qui a mis à disposition des fonds publics dans le but d'accorder des crédits aux exploitants agricoles et d'encadrer les activités de crédit. Ces avances étaient consenties contre des terres et des récoltes qui étaient financées à titre d'apport en garantie. Le schéma 2.2 décrit, dans le cas du Kenya, les corrélations relatives à l'organisme gouvernemental Agricultural Finance Corporation (AFC) qui fournit des intrants par le biais de la Kenya Farmers Association (KFA) et des moyens de trésorerie aux exploitants agricoles qui, à leur tour, vendent les produits issus de leur propre production à l'organisme gouvernemental National Cereals Produce Board (NCPB).

Le NCPB effectuait les remboursements dus à l'AFC et les fonds restants étaient reversés aux exploitants agricoles. L'AFC était alors, au Kenya, la seule organisation gouvernementale qui offrait des financements agricoles. L'AFC était financé par le gouvernement et par des aides et des prêts accordés par des donateurs du monde entier. Malgré les coûts élevés, le gouvernement proposait à la fois des crédits et des services de soutien complémentaires aux exploitants agricoles, comme cela ressort du tableau 2.1. Les effets combinés apportaient la stabilité et favorisaient la croissance dans le secteur agricole. Mais au cours de la période de réforme du financement agricole qui suivit, le modèle intégré a commencé à se détériorer suite à quelques effets et changements évoqués ci-dessous.

Malgré les nombreuses raisons ayant entraîné l'abandon de l'approche des chaînes agricoles intégrées mises en place au Kenya par le gouvernement, deux points particulièrement importants doivent être soulignés. Premièrement, l'approche « globale » et la stabilité des prix ont permis d'accroître les revenus et de favoriser l'utilisation des technologies, même si cela a entraîné des coûts élevés. Une meilleure sécurité des activités de crédit et des accords commerciaux a également été observée. L'interruption du programme interdépendant, et la disparition de certains effets qui

SCHÉMA 2.2
Crédit céréalier interdépendant



Source: Nyoro (2007)

TABLEAU 2.1
Kenya: programme céréalier interdépendant gouvernemental

| Programme services et crédit céréalier interdépendants | Effets |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement agricole gouvernemental pour: <ul style="list-style-type: none"> - acquisition de capital, y compris de terres; - machines agricoles; - crédit saisonnier. ▪ Intrants subventionnés ▪ Débouchés sur les marchés et contrôles des prix ▪ Services de vulgarisation ▪ Développement des infrastructures | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de croissance économique et agricole élevés - de 6 pour cent par an ▪ Comparativement taux d'adhésion les plus élevés pour les semences et les engrais hybrides ▪ Augmentation des revenus locaux ▪ Coût de maintien de l'AFC élevé pour le budget national |
| <i>Financement agricole post réforme</i> | |
| Changements | Effets |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suppression des contrôles de prix pour les produits ▪ Interruption des programmes intégrés de crédit ▪ Interruption du crédit interdépendant ▪ Ingérences politiques concernant le crédit et les recouvrements | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producteurs plus exposés aux risques sur les prix ▪ Taux élevé de non remboursement pour le crédit accordé par l'AFC ▪ Ventes parallèles des produits agricoles ▪ Retrait des banques commerciales des zones rurales |

a suivi, a entraîné une augmentation des défauts de remboursement et des ruptures de contrat de ventes (ventes parallèles).

La même situation s'est vérifiée avec l'effondrement de l'Union Soviétique. Quand les chaînes de valeur intégrées contrôlées par l'Etat, qui très souvent s'étaient étalées sur plusieurs pays, ont été interrompues, les marchés sont devenus peu fiables et le financement a commencé à se tarir. Les financements ont recommencé à affluer lorsque le secteur privé a développé une intégration des chaînes de valeur, en utilisant des instruments et des approches propres au financement des chaînes de valeur comme moyen permettant d'accéder à des ressources financières.

Il est important de noter que le financement des chaînes de valeur ne se substitue pas aux principaux fournisseurs de services financiers comme les banques ou les coopératives de crédit. Ces dernières restent cruciales pour fournir un financement et d'autres services financiers aux acteurs de la chaîne. L'approche et les outils utilisés pour le financement des chaînes de valeur permettent d'intégrer et d'améliorer le crédit informel ainsi que des moyens traditionnels de financement garanti proposés par des banques ou d'autres institutions financières, permettant ainsi de compléter un choix exhaustif de produits de financement. Par exemple, durant les cycles de production, les négociants agricoles accordent souvent des financements aux exploitants agricoles pour les récoltes, les intrants et d'autres besoins liés à la chaîne agricole ou à l'exploitation agricole (par exemple, des avances consenties pour faire face aux urgences). Beaucoup de ces négociants sont, à leur tour, financés par les meuniers et les industriels qui, quant à eux, peuvent être financés par les banques et/ou les grossistes ou les exportateurs. Bien qu'ils s'adressent souvent à des institutions financières traditionnelles, les producteurs, les industriels et les détaillants agricoles bénéficient de plus en plus d'apports de ressources provenant d'autres entités avec lesquelles ils entretiennent des relations étroites.

Le montant des financements qui circulent dans la chaîne est significatif et il ne doit pas être sous-estimé. Les fournisseurs d'intrants agricoles qui fournissent des semences et des intrants à crédit, les exploitants agricoles qui livrent des produits aux magasins d'entreposage et aux industriels avec paiements différés et les grossistes qui vendent aux supermarchés sur commande ou avec paiements différés, comptent parmi les exemples les plus fréquents.

FINANCEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR AGRICOLES: UNE APPROCHE

Le financement des chaînes de valeur peut être envisagé comme un ensemble d'outils et de mécanismes; il est toutefois encore plus important de le considérer sous l'angle d'une approche qui adopte un point de vue systémique, en prenant en considération l'ensemble des acteurs, des processus et des marchés de la chaîne, s'opposant ainsi à un accord particulier entre un prêteur et un emprunteur à l'intérieur du modèle. Les décisions relatives au financement sont prises sur la base de la solidité et du bon fonctionnement de l'ensemble du système, tenant compte aussi de la demande du marché, et pas seulement en fonction des emprunteurs. Cela signifie que la fourniture de financement basé sur la chaîne de valeur requiert de bien connaître le secteur agricole.

Les autres formes de financement, qu'il s'agisse de financement à l'intérieur d'une chaîne, comme le cas d'un crédit commercial classique, ou de financement externe, comme le cas d'un financement bancaire classique, sont moins globales avec, par

conséquent, des risques plus significatifs. Les risques supplémentaires générés sont dus, en grande partie à « l'absence de certitude », car l'impossibilité de bien les analyser dans leur ensemble ne permet pas de bien les évaluer et d'en limiter la portée. Ce manque de certitude entraîne également une perception accrue des risques, entraînant une réduction du crédit traditionnel en faveur du secteur.

Schwedel déclare que « le financement des chaînes exige des banquiers qu'ils appréhendent et qu'ils aient une excellente connaissance de l'ensemble des activités d'une chaîne. Ce type de financement exige des ajustements aux nouvelles conditions de marché, une définition plus précise des prix, une meilleure connaissance des risques et, par conséquent, une volonté plus déterminée de prendre des risques » (FAO, 2007: 22). Au cours des études menées pour la Rabobank Mexico au titre d'expert en financement des chaînes de valeur, il a découvert qu'en adoptant une vision holistique d'une chaîne il devenait possible de réduire les risques et d'ouvrir la voie à un financement basé sur une connaissance systémique.

Un exemple de l'approche adoptée par la Rabobank est présenté dans l'encadré 2.2 qui décrit le financement du secteur de la floriculture, secteur considéré au Mexique comme très pointu et présentant des risques élevés.

Comme le montre le cas de la Rabobank, un prêteur est plus enclin à accorder un prêt à un exploitant agricole quand ce dernier a établi des relations durables avec un acheteur fiable et quand l'acheteur dispose, à son tour, de débouchés sur des marchés sûrs et solides. Si la plupart des institutions financières et commerciales n'ont pas l'envergure mondiale de la Rabobank, elles peuvent toutefois, par le biais de solides relations avec les partenaires et un suivi des flux des produits et des financements, parvenir à maîtriser les connaissances et les contrôles nécessaires permettant de réduire les risques et d'acquérir une compétitivité efficace dans leur financement des chaînes de valeur. Par le passé, en l'absence d'une connaissance approfondie d'une

ENCADRÉ 2.2

Financement de la chaîne du secteur de la floriculture - Mexique

Dans le cas des producteurs de fleurs au Mexique, la Rabobank finance les besoins de trésorerie, de matériel et les besoins technologiques. De façon étroitement liée, la Rabobank finance aussi les fournisseurs de matériel qui procurent la technologie nécessaire aux exploitants agricoles. La banque finance les exploitants agricoles parce qu'elle les connaît et qu'elle comprend le modèle commercial. Concrètement, les exploitants agricoles expédient leur production sur un marché aux enchères aux Pays-Bas et la Rabobank finance ce marché ainsi que la plupart des acheteurs. De cette façon, la banque a bloqué et contrôlé le financement de l'ensemble de la chaîne et peut avoir une profonde connaissance de la chaîne – facteurs de production, fournisseurs de matériel et acheteurs. La banque est également sûre que les exploitants agricoles reçoivent leur argent dans la mesure où celui-ci est déposé sur un compte de la Rabobank, permettant de ce fait à la banque de débiter directement les comptes pour les remboursements de prêt.

chaîne de valeur et des connexions existantes, les exploitants agricoles ou les petits industriels et négociants ont plus souvent essuyé le refus d'un prêt et ont été, de ce fait, incapables de financer des activités leur permettant de saisir certaines opportunités commerciales. Les relations et la connaissance partagée des acteurs entre eux, au sein d'une même chaîne, favorisent la mise en œuvre et le développement d'accords concrets propices au financement. Le but principal visé est de répartir les risques entre les divers acteurs par le transfert de certains risques précis sur ceux qui sont le mieux préparés pour les affronter et, dans la mesure du possible, de réduire les coûts grâce à des relations et des paiements directs.

Puisque le financement d'une chaîne de valeur repose à la fois sur des relations concrètes et sur une intégration des connaissances, une des clés de réussite pour une institution financière est de « bien s'y connaître ». Celles qui s'y connaissent le mieux sont les personnes et les entreprises directement impliquées dans la chaîne de valeur. En possédant et en faisant usage de connaissances précises et techniques de la chaîne, les financiers et les investisseurs peuvent évaluer les risques et tenter de les réduire plus facilement que ne le ferait un banquier traditionnel qui traite sans distinction tous types d'activités et tous types de clientèle. La capacité et la ferme volonté d'analyser et d'utiliser la chaîne de valeur permettent aux institutions financières de proposer des services et des produits financiers conçus sur mesure, adaptés aux acteurs de la chaîne de valeur. Dans ce domaine, la clé du succès réside dans le fait de tirer parti de toutes les connaissances et, suite à cela, de redéfinir des mécanismes et des outils financiers sur mesure, traditionnels ou non, adaptés à la chaîne de valeur. Le but est d'assurer un partage des risques entre les différents acteurs et de transférer certains risques précis sur ceux qui sont le mieux préparés pour les affronter. Une approche de financement de chaîne de valeur est donc un processus d'acquisition et d'utilisation des connaissances dans le but de définir des actions et de concevoir des services financiers. En pratique, le financement peut être soit direct, entre deux acteurs de la même chaîne, soit indirect, avec une institution financière tierce ou par un « système en cascade » dans lequel le financement afflue vers les acteurs de la chaîne à plusieurs niveaux, en fonction des activités accomplies dans la chaîne.

Si les financements traditionnels reposent avant tout sur la solvabilité du client et la solidité des activités commerciales réalisées, le financement des chaînes de valeur, quant à lui, donne une plus grande importance aux sommes reçues provenant des activités réalisées, comme les activités productives ou les transactions à valeur ajoutée. Cela facilite l'accès au financement pour tous ceux qui ne peuvent pas proposer des garanties suffisantes mais qui peuvent compter sur des flux de marchandises prévisibles et sur des partenaires solides et fiables au sein de la chaîne. En outre, les opérations peuvent souvent être organisées de façon à ce que les remboursements d'un prêt soient effectués de façon automatique par le biais des sommes générées par les transactions. Un remboursement direct d'un prêt permet de réduire à la fois les risques et les coûts de transaction liés au remboursement même. L'obtention d'un financement varie selon les capacités de chaque acteur de la chaîne de valeur et les conditions varient en conséquence. L'intérêt commun de tous les acteurs est de pouvoir obtenir un financement le plus facilement possible et à de bonnes conditions; peu importe qu'il provienne d'une banque, d'un fournisseur ou d'un négociant. Dans le cas par exemple où un gros acheteur bénéficie d'un

financement et qu'il consent des avances de fonds aux autres acteurs de la chaîne, cela profite à tout le monde.

L'adoption d'une approche de financement de la chaîne de valeur permet d'analyser les conditions de crédit concernant un emprunteur précis en tenant compte de l'ensemble des différents aspects et processus de la chaîne de valeur, y compris de celui qui est le mieux placé pour emprunter au sein de la chaîne et de la nature et de la provenance des flux des fonds. Kariuki affirme que les questions clés qui doivent être abordées dans le financement de la chaîne de valeur pour la Cooperative Bank of Agriculture sont: 1) la solidité et la fiabilité de la chaîne de valeur, son potentiel et ses enjeux, 2) les risques, 3) le soutien et les services techniques, commerciaux et financiers et 4) le modèle économique adapté au financement de la chaîne de valeur (Mwangi, 2007). En substance, le processus implique une évaluation de la chaîne de valeur, une évaluation financière et des contrats garantis. Une institution de ce type peut suivre les principales étapes suivantes:

1. Comprendre la chaîne de valeur:
 - Contexte favorable – contexte favorable international, régional et local, contraintes normatives et possibilités de soutien;
 - Relations verticales et horizontales – relations entre niveaux de la chaîne et concurrents et tous ceux situés à un même niveau, leurs intérêts et leurs responsabilités;
 - Services de soutien et services commerciaux – services financiers et non financiers, marchés d'approvisionnement d'intrants;
 - Marchés – potentiel des marchés, demande des consommateurs et risques liés à la chaîne (adapté de Coop, 2008).
2. Identifier le modèle de chaîne de valeur existant réellement – acteurs principaux, modèle économique et stratégie de durabilité;
3. Identifier les processus de transactions – valeur ajoutée du produit au cours des différentes étapes dans la chaîne;
4. Identifier les éléments réels et essentiels du financement – flux réel des fonds et sources du financement, besoins et moment de leur manifestation;
5. Analyser et comparer des diverses options de financement – pertinence et force, risques et coûts de financement pour tous les acteurs de la chaîne et à tous les niveaux;
6. Élaborer le financement sur la base de la (les) meilleure(s) option(s) adaptée(s) à la chaîne – mise en place d'accords/contrats de financement entre les parties.

Même si, dans le cadre d'une approche de chaîne de valeur, il est particulièrement important d'insister sur le bon fonctionnement de la chaîne, sur les relations et sur les transactions à valeur ajoutée, une évaluation très complète et impartiale de tous les emprunteurs est primordiale. Cette appréciation de la qualité des emprunteurs peut être réalisée en considérant les cinq points clés suivants: 1) qualités en tant qu'emprunteur, 2) capacité, 3) capital, 4) garanties et 5) conditions (Miller, 2008a). Les banques accordent généralement la plus grande priorité aux garanties et la microfinance, quant à elle, aux qualités de l'emprunteur et à la capacité. Ces points sont, sans aucun doute, très importants dans le cadre d'une évaluation des prêts mais, comme on peut le constater dans l'encadré 2.3, leur importance peut varier car l'étendue de l'évaluation s'étend bien au-delà du simple emprunteur.

ENCADRÉ 2.3

Cinq points clés pour le crédit appliqué au financement d'une chaîne de valeur

1. **Acteurs** – Fournisseurs, producteurs, acheteurs et autres acteurs d'une chaîne de valeur peuvent, du fait de leurs interactions régulières, mieux évaluer le rôle et la bonne gestion de chacun d'entre eux que ne le ferait un banquier avec qui ils interagissent moins fréquemment.
2. **Capacité** – L'évaluation n'est pas limitée à la capacité individuelle de l'emprunteur mais est étendue à la solidité, la fiabilité et au potentiel de croissance de la chaîne de valeur et à la compétitivité de tous les acteurs impliqués; ainsi, la capacité d'emprunt d'un emprunteur individuel peut être renforcée du fait de sa participation à une chaîne de valeur solide et fiable.
3. **Capital** – Le capital d'un emprunteur pris individuellement revêt une moindre importance dans le cadre du financement d'une chaîne de valeur dans la mesure où une plus grande attention est portée à la capitalisation à l'intérieur de l'ensemble de la chaîne.
4. **Garantie** – Les flux de trésorerie et de produits qui peuvent être prévus sur la base de relations ou de contrats passés peuvent remplacer ou favoriser les garanties traditionnelles; dans les chaînes étroitement intégrées, la garantie offerte par les partenaires les plus solides et fiables peut être utilisée pour attirer les financements, ce qui profite également à tous les autres acteurs de la chaîne.
5. **Conditions** – Les conditions pour obtenir un financement sont mieux adaptées à une chaîne; adapter un financement afin de répondre à des besoins précis devient fondamental pour garantir son succès et cela peut améliorer la capacité des clients à pouvoir bénéficier de services bancaires.

Source: Miller (2008a)

Dans le financement des chaînes de valeur, une importance majeure est accordée aux conditions relatives aux perspectives de marché et à l'adéquation des conditions financières aux besoins des flux de la chaîne. « L'adéquation » des conditions financières et des flux de trésorerie vers les clients à l'intérieur de la chaîne est essentielle, et une évaluation des risques d'une rupture dans la chaîne fait partie de l'analyse. Les flux de trésorerie dans la chaîne de valeur doivent être suffisants et correspondre parfaitement aux conditions de prêt. La capacité des partenaires et de l'emprunteur est, elle aussi, importante. Par conséquent, une évaluation des risques va bien au-delà des seuls risques de crédit client et exige que l'on tienne compte des risques liés aux marchés, aux prix et aux activités de production.

Cela veut-il dire qu'une banque ou un financier doit évaluer et avoir une totale connaissance de l'ensemble d'une chaîne de valeur? Non. La plupart d'entre eux n'ont pas une telle capacité, sauf pour les chaînes dans lesquelles ils opèrent de façon très étroite. Mais, par contre, ils peuvent souvent s'appuyer sur la solidité, la fiabilité et la réputation des principaux acteurs de la chaîne. Ces derniers sont le plus souvent des industriels agroalimentaires parmi les plus importants, qui ont de solides antécédents en matière de prêts et qui sont experts des chaînes dans lesquelles ils opèrent.

CONTEXTE FAVORABLE

L'ensemble des institutions, des politiques, des positions et des services de soutien qui constituent le cadre dans lequel opèrent les entreprises est connu sous le nom de « contexte favorable » ou de « contexte économique ». Dans une économie donnée, les éléments constitutifs d'un contexte favorable sont de nature différente et peuvent concerner, entre autres, l'état de droit, la gouvernance du secteur public, les conditions globales macroéconomiques, les infrastructures, la réglementation des activités commerciales et le contexte socioculturel. Les gouvernements et les organisations internationales sont, de nos jours, toujours plus attentifs à déterminer et à encourager des réformes favorisant des contextes favorables, car ils ont bien compris qu'un contexte économique favorable est une condition préalable essentielle à des investissements dans de nouvelles entreprises et à une croissance et à une compétitivité plus durables que celles déjà existantes. L'étude de la Banque Mondiale « Doing Business » (Banque Mondiale, 2009) constitue un point de référence à ce sujet et a conduit à un classement officiel des pays qui ont joué un rôle clé dans la mise en œuvre de réformes concernant le contexte économique mondial.

La mise en pratique du financement des chaînes de valeur est liée au contexte dans lequel il opère. Comme pour toute activité financière, le point de départ est d'avoir des conditions qui favorisent des activités commerciales rentables, avec un certain niveau de stabilité. Dans le cadre d'un financement, certains instruments financiers ne peuvent être appliqués qu'en présence d'une réglementation ou du respect de certaines règles. L'instabilité économique ou des politiques changeantes ont une influence négative sur l'évaluation des risques et réduisent le potentiel des instruments financiers de la chaîne de valeur. Dans d'autres situations, le financement des chaînes de valeur constitue une alternative financière quand les conditions de crédit ou de services financiers provenant de sources traditionnelles - comme les banques - ne sont pas réunies. Pour cette raison, les modèles économiques relatifs aux chaînes de valeur et à leur financement sont développés sur la base des conditions de fonctionnement et des caractéristiques de tous les acteurs de la chaîne.

Le plus souvent, la mise en place d'un contexte favorable exige, pour être efficace, des interventions à de multiples niveaux. Par exemple, en Tanzanie, le FIDA a défini trois niveaux de réformes nécessaires, décrits par Cherogony (2007) comme suit:

- *Macro-niveau*: c'est le niveau des politiques favorisant un contexte favorable (réglementation des warrants, politiques fiscales et commerciales);
- *Méso-niveau*: c'est le niveau qui concerne les intermédiaires du secteur privé (assurances, gestionnaires des garanties, banques commerciales);
- *Micro-niveau*: c'est le niveau qui comprend divers types d'institutions locales et « de base », à partir des associations d'exploitants agricoles et des institutions de microfinance opérant au niveau des communautés (coopératives d'épargne et de crédit).

Quelques éléments importants créant un contexte favorable à la réussite de la prise d'initiatives - et à leur mise en œuvre - de financement des chaînes de valeur seront examinés ultérieurement. Les lecteurs intéressés trouveront des informations complémentaires sur ce sujet dans la série de documents préparés par la Division des infrastructures rurales et des agro-industries de la FAO relatifs à un contexte

favorable au développement des entreprises agroalimentaires et des agro-industries (site internet FAO: www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agribusiness).

Réglementation et certifications

Parmi tous les éléments constitutifs d'un contexte favorable, les normes relatives à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments constituent un point de plus en plus important. En effet, un des principes directeurs pour l'intégration des chaînes de valeur agricoles a pour origine l'introduction de normes de qualité et de sécurité et l'exigence d'un strict respect des règles de la part des acheteurs et de mise en conformité pour les produits agroalimentaires. Dans les systèmes agroalimentaires modernes, être relié à une chaîne est devenu une obligation dans beaucoup de secteurs en raison des exigences émises par les consommateurs relatives au renforcement des normes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments et à une disponibilité constante des produits. Des chaînes souffrant d'un manque d'organisation ne peuvent pas répondre à ces exigences.

Les normes concernant les produits alimentaires peuvent être classées en deux catégories: 1) celles qui se réfèrent à la sécurité sanitaire des aliments – et qui peuvent exiger la certification du respect des conditions normatives minimales et 2) celles qui se réfèrent à la valeur intrinsèque du produit. Ces dernières comprennent la qualité, la variété, la taille, la forme, etc., ainsi que la marque, généralement définie par la réglementation commerciale et industrielle et les sociétés elles-mêmes. La disponibilité constante d'un produit est aussi une autre règle imposée aux sociétés afin de faire face à la demande du marché et les caractéristiques des marchés de niche, comme les produits biologiques, et les marques régionales spécifiques (par exemple, le Champagne français), avec leurs propres normes, deviennent elles aussi de plus en plus importantes et offrent certaines opportunités aux opérateurs.

La traçabilité de l'origine et du parcours des produits dans la chaîne de valeur s'est révélée être de plus en plus importante pour la sécurité sanitaire des aliments et la valorisation d'une marque. Cela n'est possible que dans le cas d'une chaîne liée bien structurée. Pour les petits producteurs, ces changements des conditions de marché rendent la concurrence de plus en plus difficile, sauf dans le cas où ils sont bien organisés et intégrés dans une chaîne de valeur solide et fiable. De nombreux changements, nés dans le cadre des exportations des produits agricoles, sont aussi constatés aujourd'hui au niveau local. Le paragraphe ci-dessous montre l'importance des normes et de leur mise en application officielle sur les marchés horticoles au Kenya:

En prenant acte de l'importance des normes et des certifications pour la concurrence dans l'industrie des produits frais, la Fresh Produce Export Association of Kenya (FPEAK) a uni ses efforts pour développer la réglementation « Kenya GAP ». Mettre l'accent sur des normes de qualité, de sécurité sanitaire et de traçabilité adaptées à la situation du Kenya, à la fois pour les petits et les gros cultivateurs, permet de réduire les risques pour tous les acteurs de la chaîne de valeur, y compris les financiers, car tous subiraient les conséquences d'un marché offrant des produits insuffisants sur le plan de la sécurité sanitaire ou de la qualité.

(Wairo, 2007)

Si les normes de sécurité et de qualité des produits ne font pas l'objet d'une attention nécessaire, le financement et les investissements des banques ou d'autres institutions financières en faveur des producteurs et des entreprises agroalimentaires encourent un risque majeur. Cela concerne non seulement les clients qui empruntent mais aussi le respect des normes par tous les acteurs des chaînes de valeur de leurs propres clients. Chacun est atteint par les actions, positives ou négatives, des autres acteurs de la chaîne.

Le financement à l'intérieur d'une chaîne entre deux acteurs de la chaîne peut avoir des effets incitatifs ou pénalisants pour atteindre, ou pas, les objectifs de normes précises. Par exemple, afin d'améliorer la qualité ou l'adéquation des produits, un financement peut être accordé pour l'irrigation, l'amélioration des conditions de stockage et de conditionnement et l'obtention de meilleurs intrants. En cas de non respect des normes, le financement pourrait être gelé et/ou les versements différés, réduits ou même refusés.

Réglementation et mise en application

La réglementation visant à soutenir le financement des chaînes de valeur comprend deux aspects: la réglementation proprement dite et les dispositions la rendant obligatoire. Les gouvernements jouent un rôle important dans la mise en place des principes généraux directifs pour l'agriculture et les activités agroalimentaires, tout comme pour la réglementation en matière financière. Le financement des chaînes de valeur exige que les normes en question relatives aux produits soient non seulement fixées pour tous les pays et au niveau mondial mais qu'elles soient également rendues obligatoires afin d'assurer transparence, cohérence et respect de la réglementation. La réputation des produits et de la production d'un pays en dépend. Par ailleurs, la capacité réelle à mener des activités commerciales et à encourager la circulation des produits dépendra de la cohérence des actions. Ainsi, pour que les chaînes de valeur soient rentables, le poids, le conditionnement et le calibrage doivent être normalisés et des processus assurant la sécurité sanitaire des aliments doivent être imposés.

La réglementation et l'obligation de la respecter, sont des questions qui relèvent à la fois de l'ordre public et de l'ordre privé. Dans de nombreux secteurs alimentaires, comme celui des fruits et des légumes, des entreprises privées et leurs associations imposent une réglementation souvent plus rigoureuse que celle imposée par les gouvernements, pour satisfaire les exigences internationales et celles des marchés ou pour maintenir un certain niveau de qualité. Elles peuvent aussi se trouver dans une situation qui leur permet d'imposer le respect et l'application des normes bien mieux que ne pourrait le faire un système judiciaire ou des tribunaux. Cela est dû à l'existence de l'intérêt mutuel partagé par tous les acteurs de la chaîne de maintenir de bonnes relations de travail pour l'avenir.

Dans le financement des chaînes de valeur, le point le plus délicat concernant la réglementation et l'obligation de la respecter est, sans aucun doute, celui de l'exécution des contrats, point essentiel au bon déroulement continu des accords contractés. Dans les cas, par exemple, où les exploitants agricoles peuvent rompre un contrat et vendre à une autre partie parce que le prix est plus avantageux ou lorsque un acheteur peut renoncer à des acquisitions (ou créer de nouvelles entraves par des contrôles par exemple) quand le prix contracté ne lui convient plus, c'est tout l'ensemble du système qui s'écroule, affectant tous les acteurs de la chaîne. En Ouganda,

par exemple, il a été observé que « les structures de gouvernance qui encouragent des relations interdépendantes à long terme facilitent en général un meilleur accès au financement » (Johnston et Meyer, 2008). C'est également le cas dans les pays qui peuvent bloquer les importations et créer ainsi des difficultés, voire la faillite, des acteurs d'une chaîne de valeur qui dépendent de leurs marchés.

La réglementation bancaire traite plus souvent de types de prêts garantis traditionnels que de formes moins fréquentes, telles que les prêts garantis sur production. Cela constitue une importante lacune qui limite l'utilisation de certains produits de financement de chaîne de valeur. Il est donc nécessaire d'élaborer une réglementation spécifique. Comme dans le cas de la microfinance, pour laquelle une nouvelle réglementation a été mise en place, il est possible d'envisager une réglementation adéquate répondant aux exigences de financement des chaînes de valeur. Par ailleurs, de nombreux points importants ne sont pas spécifiques au financement des chaînes de valeur agricoles. La liste des points clés à aborder - relatifs au financement des chaînes de valeur - élaborée par les banquiers africains (y compris par les banques centrales), au cours du forum AFRACA Agribanks en 2007, le montre bien. Dans cette liste, seuls les deux premiers points clés sont propres au financement des chaînes de valeur:

Réglementation financière:

- Élargir les politiques de financement agricole et rural afin de tenir compte des produits financiers les plus récents et des nouvelles technologies;
- Évaluer et améliorer les politiques visant à favoriser les services d'entreposage et le financement des warrants.

Contexte économique:

- Accroître en priorité les dépenses de recherche concernant les infrastructures rurales dans le secteur agricole;
- Améliorer les politiques du secteur financier visant à la stabilité économique et à la stabilité des taux de change;
- Améliorer le contexte des investissements financiers privés, en considérant les politiques et les avantages fiscaux quand elles ont pour but de renforcer des modèles agricoles rentables.

Égalité:

- Favoriser les débouchés sur les marchés pour les petits exploitants agricoles;
- Imposer la transparence et une égalité de traitement de tous les acteurs;
- Renforcer les capacités de la clientèle de la chaîne de valeur afin de répondre aux normes et à la réglementation.

Contexte macroéconomique et contexte social

Comme énoncé précédemment, le contexte global est l'un des principaux éléments dont il faut tenir compte concernant le financement agricole et le développement de la chaîne de valeur. Certaines organisations internationales, comme la Banque Mondiale, considèrent les politiques relatives à un contexte favorable comme le facteur le plus important (FAO et Academia de Centroamerica, 2006). Dans certaines économies, par exemple, une chaîne de valeur spécifique ciblant des marchés internationaux pourrait dans un premier temps être développée à une petite échelle et être, par la

suite, rapidement étendue au contexte macroéconomique global dans lequel elle apporterait des améliorations telles que des réformes concernant les taux de change ou les politiques commerciales. Par contre, des chaînes fonctionnant correctement pourraient perdre leur compétitivité suite aux effets négatifs d'interventions erronées dans des domaines tels que les impôts (politique fiscale) ou les taux d'intérêts (politiques monétaires) faussant la concurrence entre les secteurs ou les pays.

D'autres variables relatives au contexte économique global sont d'une grande importance et ont des conséquences importantes pour la réalisation ou la faisabilité du financement des chaînes de valeur agricoles. Poser des questions comme celles qui suivent peut permettre d'obtenir d'importantes informations pour le développement des chaînes de valeur: le secteur privé est-il dynamique? Certaines disparités régionales doivent-elles être prises en considération? Existe-t-il des services et des infrastructures disponibles (des intrants, au transport et au conditionnement) pour soutenir le développement des chaînes de valeur agricoles? Quelle est la portée et la disponibilité des produits financiers répondant aux besoins de la chaîne de valeur?

Le financement agricole a toujours constitué un argument politique sensible. Dans de nombreux cas, des prêts ont été créés dans but uniquement politique; d'énormes difficultés ont été rencontrées dans les paiements à cause d'hésitations ou d'une incapacité à agir face à ceux qui renâclaient aux remboursements et l'on a assisté à des renoncements à procéder aux recouvrements ou à la mise en place de moratoires. Tout cela a conduit à une réticence généralisée à vouloir consentir des prêts au secteur agricole. Le financement des chaînes de valeur se trouve moins affecté par des renoncements au recouvrement ou par des politiques arbitraires de taux d'intérêts du fait que les taux sont en principe définis contractuellement et que les remboursements sont souvent garantis par les produits. Toutefois, des interventions politiques ne peuvent être totalement exclues et, comme dit précédemment, la situation du contexte politique et social qui peut influencer le domaine du non respect des obligations et des ruptures de contrat, comme le cas des « ventes parallèles », est sans aucun doute un des éléments les plus importants pouvant créer des limites à l'utilisation du financement des chaînes de valeur.

L'ensemble des composantes socioéconomiques d'un pays et les caractéristiques propres à chaque chaîne de valeur jouent également un rôle important dans la nature du financement affluant à l'intérieur ou vers les chaînes de valeur agricoles. Des facteurs tels que le sexe, les origines ethniques, les castes, les classes et la religion peuvent avoir un impact sur le rôle et le statut des acteurs, leur capacité à accéder à des services, y compris financiers, et sur la façon dont les services peuvent être proposés. Dans certains pays, par exemple, le secteur des fruits et légumes et le secteur des produits laitiers forment des chaînes de valeur principalement menées par des femmes alors que les secteurs des produits de base agricoles et de l'élevage le sont par les hommes. Certains produits plus récents peuvent plus facilement être organisés sous forme de chaîne moderne alors que d'autres, moins récents, le sont moins. Par exemple, en Bolivie, la culture de haricots comme culture commerciale a été organisée il y a moins de 20 ans et le commerce local et les activités d'exportation qui utilisent des étalons de poids et de calibrage normalisés, ont une National Bean Producers Organization (ASOPROF) bien organisée et des chaînes de valeur intégrées dont beaucoup sont élargies à des acheteurs reconnus. Par ailleurs, les activités commerciales relatives au secteur des pommes de terre emploient un système

d'étalon de poids centenaire, ne possèdent aucun système normalisé de calibrage et sont organisées de façon fragmentée, avec une multitude de petits acheteurs, des prix de marché fixés au comptant et un manque de garantie pour les paiements. Il est beaucoup plus difficile de mettre en œuvre un modèle de financement de chaîne de valeur quand cette dernière est mal organisée, structurée ou souffre de l'absence de normalisation.

Les pays musulmans, possèdent souvent un type de financement islamique et des produits financiers spécifiques. Certains produits financiers islamiques connaissent des principes similaires aux produits financiers des chaînes de valeur: par exemple, dans les transactions bancaires islamiques, les emprunteurs sont considérés comme des parties solidaires au regard des risques et des bénéfices; le type de crédit islamique *Murabaha* est semblable au financement commercial des contrats de gré à gré, le crédit *Ajaar* prévoit des accords de crédit bail et le *Mu'ajjal* prévoit des ventes anticipées avec paiement différé (Miller, 2007b). L'annexe présente une analyse détaillée du financement agricole islamique.

Chaque chaîne de valeur présente un contexte différent. Pour celles dont les exigences sont moins rigides (comme cela est souvent le cas pour les produits de base durables et non transformés tels que haricots ou riz), le degré d'organisation et le contexte économique jouent un rôle moins important que dans le cas de chaînes relatives à des produits alimentaires d'exportation comme les fruits et les légumes. Ces produits ont des besoins très précis et en l'absence des moyens adéquats et fiables nécessaires pour leur transport jusqu'aux marchés, ils peuvent être perdus. En cas de non respect des délais de livraison et sans systèmes de garantie des paiements, toute possibilité de développement de financement disparaît.

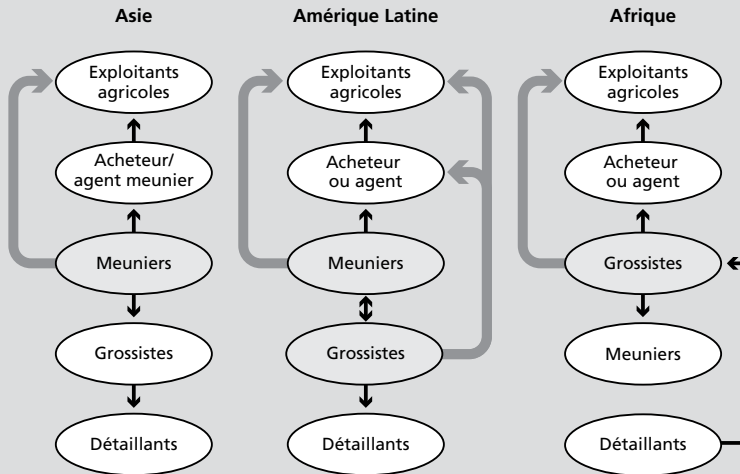
De plus, la structure d'une chaîne de valeur et le rôle de ses acteurs dans un même secteur peut varier en fonction des régions. Un exemple est donné dans l'encadré 2.4.

CHAÎNES DE VALEUR ET DIVERSIFICATION DES MOYENS DE SUBSISTANCE

Dans une économie mondiale, les moyens de subsistance ne dépendent plus de ce qu'une personne produit mais aussi de la façon dont la production est adaptée aux chaînes concurrentielles dans l'économie de marché. Dans un contexte qui exige de bien comprendre les subtilités de chaque chaîne, y compris au niveau local, il est indispensable de bien observer et d'insister sur les systèmes mondialisés qui se sont développés. Toutefois, dans une optique de moyens de subsistance et de moyens financiers, il est aussi important de bien comprendre le statut d'une chaîne du point de vue des avantages que retire chaque acteur à l'intérieur de la chaîne. La diversification des activités résultant de la multiplicité des chaînes est importante à la fois pour les exploitants agricoles, les entreprises agroalimentaires et les négociants, pour réduire non seulement les risques commerciaux et les risques liés aux produits mais aussi pour corriger les déséquilibres créés par les besoins saisonniers en termes de main-d'œuvre, de matériel et de capitaux. C'est ce qu'a montré Medlicott qui, dans le cas du Honduras, a écrit que « la diversification place les producteurs dans une position de durabilité dans le temps en réduisant les risques commerciaux et les risques à la production. En même temps, elle permet aussi de tirer le meilleur parti des ressources et des activités sur une année entière, entraînant ainsi une augmentation de leurs revenus, une réduction des coûts fixes et la création permanente d'emplois ». (communication de Medlicott, Quiròs, 2007).

ENCADRÉ 2.4

Flux financiers dans l'industrie du riz

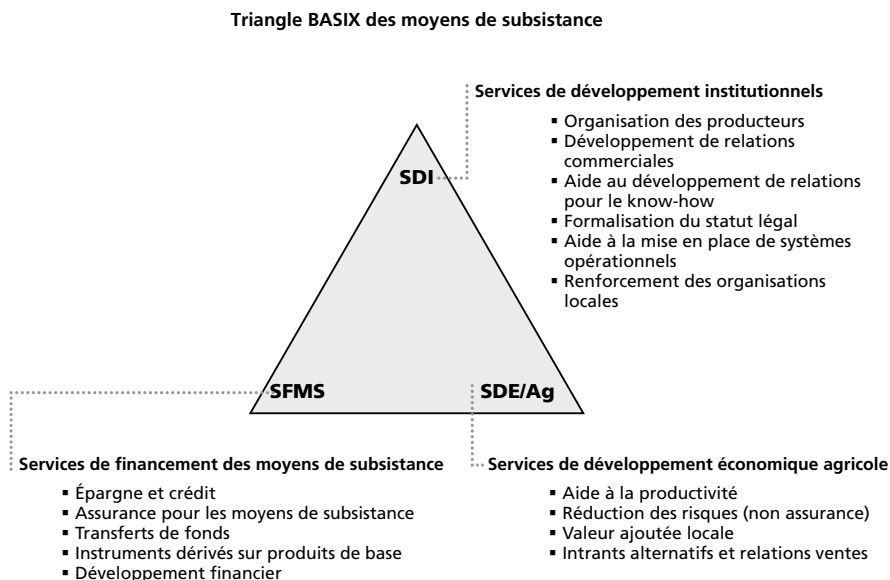


Les différences les plus notables concernant le financement d'une chaîne de valeur ne concernent pas les régions et les pays mais plutôt les secteurs et leurs propres chaînes de valeur. Toutefois, chaque région et chaque pays ont leurs caractéristiques spécifiques qui les distinguent. Cela devient clair dans le cas d'une l'entreprise leader au sein d'une chaîne et de l'importance que revêt le financement pour cette position de chef de file. Gálvez, par exemple, a montré que les études de cas menées par la FAO sur la chaîne du riz ont révélé que les meuniers avaient occupé le rôle central concernant le financement pour le riz en Asie et que les grossistes étaient au centre du financement de chaîne du riz en Afrique.

Source: Gálvez (2006)

Pour les entreprises agroalimentaires, une trop grande dépendance vis-à-vis d'une chaîne peut aussi avoir des effets néfastes si elle n'est pas associée à une diversification et une protection adéquate. En ce qui concerne les institutions financières, il pourrait sembler illogique d'affirmer qu'une approche du financement des chaînes de valeur agricoles va au-delà de la chaîne, mais, pour plusieurs raisons, cela ne l'est pas. Premièrement, une approche de chaîne de valeur permet d'appréhender les risques et de diversifier les portefeuilles de prêts et, par conséquent, de réduire les risques systémiques menaçant la production, les prix et même les politiques. Deuxièmement, une bonne connaissance du système sous-sectoriel permet d'évaluer le potentiel de tous les acteurs à l'intérieur des chaînes en suivant l'évolution des marchés et/ou de s'adapter aux changements. Par exemple, les relations établies

SCHÉMA 2.3

Modèle BASIX de services pour les moyens de subsistance

Source: adapté de BASIX

entre les organisations d'agriculteurs, les magasins d'entreposage et les modèles financiers peuvent être exploitées pour le maïs, mais aussi pour les haricots et d'autres produits.

Comme cela ressort du schéma ci-dessus, le développement et le financement des chaînes de valeur peuvent être intégrés dans un modèle plus global de moyens de subsistance. Pour les petits exploitants en Inde, cela s'est révélé être important pour assurer une agriculture durable et rentable et, par conséquent, le remboursement des prêts. Le financement n'est qu'un des services requis par une chaîne de valeur pour améliorer les compétences, favoriser les activités, réduire les coûts de transaction et réduire les risques pour les exploitants agricoles et les parties prenantes. Dans le modèle BASIX, ces services comprennent la fourniture d'intrants, les débouchés commerciaux, la recherche et les technologies, les organisations de groupements, la formation et les services de vulgarisation et, aussi, les services financiers (Ramana, 2007a).

L'agriculture est le moyen de subsistance de la grande majorité des plus pauvres et constitue une préoccupation importante pour le développement. Des interventions du secteur public et du secteur privé doivent être envisagées. Cela comprend:

- Avant récolte: 1) intrants agricoles de qualité, 2) actualisation des connaissances, 3) agriculture sous contrat, 4) détermination de prix futurs et 5) réduction des risques liés à la récolte.

- Après récolte: 1) warrants liés aux prêts, 2) production de valeur ajoutée au niveau local, 3) relations avec les marchés, 4) agrégation et 5) agriculture « de la ferme à la table », autrement dit relations établies dans la chaîne de valeur (Ramana, 2007a).

Des modèles favorisant le financement des chaînes de valeur sont décrits dans le chapitre suivant. Dans tous ces modèles, les différentes activités et les différents services développés dans une chaîne sont souvent appliqués à de nombreuses autres chaînes, au sein d'activités commerciales ou d'une exploitation agricole, de façon à éviter un excès de dépendance vis-à-vis d'une seule chaîne.

CHAPITRE 3

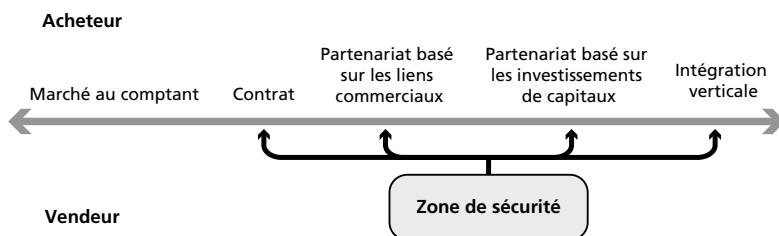
Modèles économiques de chaînes de valeur

Pour une entreprise, le terme *modèle économique* se réfère à la façon dont elle crée et génère une valeur au sein d'un circuit commercial dans lequel évoluent producteurs, fournisseurs et clients ou, énoncé différemment, « l'activité qu'une entreprise exerce et comment elle gagne de l'argent en exerçant cette même activité » (Vorley, 2008). Le concept de modèle est lié à la *stratégie* économique (le processus de définition du modèle) et aux *activités* commerciales. Pour une chaîne de valeur, l'expression *modèle économique* se réfère à l'ensemble du modèle, qui comprend tous les principaux acteurs, les processus et les ressources, et qui peut même comprendre plusieurs entreprises. Pour que le financement soit une réussite, la chaîne de valeur doit être envisagée comme une structure unique et le modèle de cette structure doit fournir un cadre propice à une analyse approfondie.

Une bonne connaissance de la façon dont une chaîne de valeur est structurée et coordonnée peut réduire les risques et les réticences des intermédiaires financiers à consentir des prêts au secteur agricole. Le schéma 3.1 montre différentes structures de chaînes de valeur définies en termes de liens entre deux parties prenantes: l'acheteur et le vendeur. Les industriels agroalimentaires, les exportateurs et les distributeurs agricoles ou bien, dans certains cas, les supermarchés, sont des acheteurs. Les producteurs ou les négociants qui vendent les produits à ces acheteurs le long de la chaîne, sont des vendeurs.

Les liens entre ces deux parties prenantes, le vendeur et l'acheteur, peuvent être classés en cinq catégories différentes: 1) marché au comptant, où les producteurs

SCHÉMA 3.1
Différents moyens de coordonner et de structurer une chaîne de valeur



ventent leurs produits et où les prix fluctuent; c'est le plus risqué en termes de fixation des prix du marché ; 2) contrat pour produire et pour acheter, connu plus généralement sous le nom « d'agriculture sous contrat »; 3) liens à long terme, souvent informels, caractérisés par l'instauration de la confiance et une interdépendance entre les parties; 4) investissement fait par un acheteur au profit d'un producteur, caractérisé par une grande crédibilité et une forte dépendance du producteur et; 5) société totalement intégrée verticalement. Quand la production et la commercialisation dépendent d'un marché au comptant, en présence d'une demande et de prix fluctuants, les opérateurs financiers ressentent quelques difficultés; ils préfèrent un cadre contractuel ou relationnel au sein d'une chaîne de valeur dans lequel les risques du marché peuvent être mieux contrôlés. C'est, pour eux, une « zone de sécurité ».

Comme évoqué dans l'introduction, même si le financement des chaînes de valeur agricoles concerne des entreprises agroalimentaires et d'autres acteurs d'une chaîne, plus ou moins importants, il est tout particulièrement utile pour permettre aux petits exploitants agricoles et aux petites entreprises agroalimentaires d'établir des liens avec des systèmes de marchés efficaces. En présence de modèles qui favorisent des économies d'échelle et une réduction des risques pour les prêteurs et les acheteurs, les petits exploitants agricoles apportent une contribution plus durable aux systèmes agricoles modernes. La place occupée par la production des petits exploitants agricoles dans de nombreuses chaînes de valeur, que ce soit pour des raisons économiques ou des raisons sociales, conduit à mettre un accent tout particulier sur des modèles qui leur permettent de participer pleinement à ces chaînes. Le tableau suivant, adapté de Vorley (2008), donne l'exemple d'une organisation classique de la production et de la commercialisation des petits exploitants agricoles – c'est-à-dire

TABLEAU 3.1

Modèles classiques d'organisation productive des petits exploitants agricoles

| Modèle | Moteur de l'organisation | Motivations |
|-------------------------|--|---|
| Piloté par producteur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ petits producteurs, tout particulièrement quand ils sont regroupés dans des associations ou des coopératives ▪ gros exploitants agricoles | <ul style="list-style-type: none"> ▪ accès à de nouveaux marchés ▪ prix de marché plus élevés ▪ stabiliser et garantir la position sur le marché |
| Piloté par acheteur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ industriels agroalimentaires ▪ exportateurs ▪ détaillants ▪ négociants, grossistes et autres acteurs du marché | <ul style="list-style-type: none"> ▪ approvisionnement ▪ augmentation des volumes d'approvisionnement ▪ approvisionnement à des clients avertis – prise en compte des niches et intérêts commerciaux |
| Piloté par facilitateur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ONG et autres agences de soutien, gouvernements et collectivités locales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ « faire fonctionner les marchés pour les plus pauvres » ▪ développement régional et local |
| Intégré | <ul style="list-style-type: none"> ▪ entreprises leader ▪ supermarchés ▪ multinationales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nouveaux marchés à valeur ajoutée plus élevée ▪ prix contenus et bonne qualité ▪ monopoles |

les liens entre exploitants agricoles et marchés et/ou ensemble du système. Cela constitue une base pour les modèles de chaînes de valeur et leur financement.

Ce point est approfondi dans les développements suivants avec la citation et la description d'exemples pour les différents modèles. Chaque modèle se caractérise par un acteur leader de la chaîne de valeur, par les motivations et par les objectifs qui le gouvernent. Par exemple, l'encadré 2.4 du chapitre précédent a montré que les meuniers étaient souvent les acteurs moteurs de la chaîne du riz afin d'en garantir l'approvisionnement et d'en augmenter le volume, ce qui, par ailleurs, est la caractéristique principale d'un modèle piloté par l'acheteur.

MODÈLES DE CHAÎNE DE VALEUR PILOTÉS PAR DES PRODUCTEURS

Les associations de producteurs sont souvent une composante essentielle pour de nombreuses chaînes de valeur. Dans certains cas, une association peut devenir un acteur leader pour le développement de la chaîne – en fournissant une assistance technique, en soutenant la commercialisation des produits, en proposant des intrants et des alliances pour les financements. Dans d'autres cas, elle peut posséder une assise financière, comme dans l'exemple suivant, de la Credinka, au moyen de laquelle une association d'épargne et de crédit passe un contrat avec les exploitants agricoles afin de garantir la vente de leurs produits. La Credinka appartient à un système beaucoup plus vaste et complexe d'associations reliées entre elles qui apportent un soutien à la chaîne du cacao au Pérou; ce système concerne des accords contractuels, des financements, la transformation des produits, les débouchés, les intrants et la formation.

Les modèles pilotés par les producteurs sont des modèles pilotés par le bas de la chaîne. Ils peuvent conduire à de véritables réussites mais ils doivent affronter deux difficultés majeures. Premièrement, les producteurs peuvent ne pas bien saisir les besoins du marché et comprendre les acteurs de la chaîne qui sont proches de l'utilisateur final. Deuxièmement, les producteurs doivent souvent lutter pour obtenir des financements, à moins qu'il aient des partenaires solides et/ou qu'ils jouissent d'une aide financière (comme dans le cas de la Credinka) et de liens avec des marchés et des partenaires fiables et compétitifs. Si ces difficultés, et d'autres, rendent les premières années d'existence difficiles – par exemple, un manque au niveau des capacités et des économies d'échelle – avec le temps et un soutien adapté, les modèles pilotés par les producteurs peuvent se renforcer jusqu'à pouvoir accéder à des financements, grâce à la solidité de leurs flux de transaction et au sérieux de leurs partenaires commerciaux. Les nombreuses et puissantes coopératives du café au Costa Rica et dans d'autres pays en sont un exemple.

MODÈLES DE CHAÎNE DE VALEUR PILOTÉS PAR DES ACHETEURS

Les modèles pilotés par les acheteurs sont à la base de nombreuses mises en pratique du financement des chaînes de valeur. Il est souvent dans l'intérêt de l'acheteur de garantir les flux des produits et de faire usage du financement comme moyen pour inciter et/ou engager les producteurs, les industriels agroalimentaires et d'autres acteurs de la chaîne à leur vendre à des conditions particulières. Le plus souvent, quand un financement est en jeu, ces conditions sont formalisées dans un contrat et, qu'ils soient ou pas formalisés par un enregistrement officiel, ces accords peuvent toujours servir de base pour le recouvrement de prêts.

ENCADRÉ 3.1**Association de producteurs de cacao, Pérou**

INDACO – Industria Alimentaria « La Convención » - a été créé en 1994 sur initiative de la Caritas, organisation de l'Église catholique romaine. Les membres sont constitués par un consortium d'institutions publiques et privées intéressées à soutenir le développement agroindustriel dans la région. Aprocav est une association d'exploitants agricoles de 3 500 membres et est l'actionnaire majoritaire d'INDACO. Aprocav regroupe les récoltes, fournit une assistance technique et vend les produits des récoltes à INDACO qui les transforme en beurre, en poudre et en glaçage de cacao. Le plus grand projet d'INDACO, l'usine pour le cacao, a englouti un budget de 1,5 millions de dollars US et a été réalisé avec le soutien de la Inter-American Development Bank.

Credinka est une association pour l'épargne et le crédit agricole (Rural Savings and Loan Association - CRAC) créée en 1994 par la fédération des coopératives de café au Pérou. Après deux ou trois ans, INDACO et Aprocav ont fusionné les associations d'épargne et de crédit et elles sont aujourd'hui le deuxième plus grand groupe d'actionnaires. La nouvelle association d'épargne et de crédit est placée sous la surveillance d'un comité de contrôle des banques (Superintendencia of Banks) et fait partie du système financier institutionnel du Pérou. Elle possède un capital d'environ 2 millions de dollars US ce qui la place au 5ème rang parmi les 12 CRAC les plus importantes du Pérou. Elle possède quatre bureaux, possède plus de 11 millions de dollar US en dépôts et presque 14 millions de dollar US en prêts. Credinka fournit des prêts pour les approvisionnements agricoles pouvant s'élever jusqu'à 3 000 dollars US, aux exploitants agricoles qui sont membres d'associations de producteurs. Afin d'obtenir un prêt, les exploitants agricoles doivent être expressément membres d'Aprocav ou d'Ecomusa (autre association fonctionnant comme une entreprise communautaire) et avoir l'appui de l'une des deux institutions. Les prêts sont garantis par les institutions qui cautionnent les exploitants agricoles et sont décidés sur la base d'un rapport préparé et présenté par le personnel technique des différentes associations et incluant le montant à accorder à chaque exploitant agricole.

Afin que les prêts soient garantis, les exploitants agricoles doivent signer un contrat avec l'association qui assure la vente de toute la récolte de cacao en échange d'un prix supérieur au prix du marché justifié par la qualité de la production. Aprocav et Ecomusa vendent les produits des récoltes à INDACO, qui les commercialisent après transformation. En dernier lieu, les associations effectuent les remboursements à Credinka relatifs aux prêts accordés aux exploitants agricoles et le solde est directement versé sur le compte d'épargne et de crédit des exploitants agricoles. Pour les activités de transformation et de commercialisation, INDACO a créé un fonds à l'aide de ressources provenant de Credinka, des Nations Unies, de l'Inter-American Development Bank, de banques privées et de ses propres capitaux.

Source: FAO et Academia de Centroamerica (2007: 74-76)

L'agriculture sous contrat est le modèle de chaîne de valeur pilotée par un acheteur le plus fréquent. Comme l'expression le suggère, l'agriculture sous contrat suppose des contrats au niveau des exploitations ou des associations d'exploitants

et ces contrats sont en général conclus à un ou plusieurs niveaux de la chaîne; ils peuvent être intégrés dans un cadre légal précis ou ils peuvent être informels mais, dans ce dernier cas, il doit toujours s'agir d'accords contraignants.

La coordination d'une chaîne agroalimentaire peut être exercée de nombreuses façons, qui vont d'opérations étroitement intégrées sur le plan vertical, avec une maîtrise et un contrôle total de la part d'une seule entreprise, à une série de multiples accords dans lesquels on est en présence d'opérations entre producteurs et acheteurs, moins formelles et plus *ad hoc*. L'agriculture sous contrat constitue une modalité de coordination d'une chaîne au moyen de laquelle les opérations entre producteurs et les autres parties prenantes de la chaîne sont gérées par des accords préétablis plus ou moins formels. Certaines formes d'agriculture sous contrat peuvent être vues, en effet, comme une sorte de production externalisée, souvent connue sous le nom de « outgrower schemes » (*mécanisme de sous-traitance*), en général confiée par un propriétaire, un industriel agroalimentaire, un exportateur ou tout autre acteur de la chaîne à un groupe de producteurs. L'accord contractuel passé (formel ou pas) peut stipuler une avance d'intrants, de fonds et/ou la fourniture de soutien technique, ou bien il peut se limiter aux strictes conditions de vente des produits, comme prix, quantités ou délais de livraison (Winn *et al.*, 2009).

L'intérêt pour l'agriculture sous contrat envisagée comme stratégie de gouvernance d'une chaîne s'est considérablement accru ces derniers temps, probablement en raison de la tendance des systèmes agroalimentaires à s'orienter vers l'harmonisation des chaînes d'approvisionnement (da Silva, 2007). Cela a multiplié les occasions permettant de négocier des accords d'agriculture sous contrat servant de vecteurs d'accès aux ressources de financement tout au long des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires.

L'agriculture sous contrat possède quelques-unes des caractéristiques d'un modèle d'entreprise dominante dans lequel un important industriel agroalimentaire, exportateur ou détaillant accorde un crédit à un acheteur. L'agriculture sous contrat impose toutefois des conditions souvent plus rigoureuses concernant le type de production, la quantité, la qualité et le calendrier des livraisons des produits agricoles; dans les cas où ils sont nécessaires, un financement et une assistance technique peuvent être fournis dans le cadre des accords. Les engagements pris par l'exploitant agricole et l'acheteur – contractuels ou verbaux – sont un signe de sécurité et de sérieux pour les banquiers et une sorte de « *contrôle délégué* », comme cela est décrit dans l'encadré 3.2 (Miller, 2007b). L'existence d'accords contractuels permet au financement d'être fourni directement aux exploitants agricoles par une entreprise agroalimentaire ou par un tiers (comme, par exemple, une banque). Dans le cas des entreprises agroalimentaires, tels que les industriels, les risques liés aux activités sont réduits car l'accès aux matières premières est encadré et protégé par les contrats passés avec les producteurs. Cela améliore la cote de solvabilité d'une entreprise et permet à cette dernière d'obtenir plus facilement un financement. Les fonds obtenus par l'entreprise sont ensuite dirigés vers les exploitants agricoles, le plus souvent sous la forme d'intrants agricoles et de soutien technique. Dans le cas des banques, la tendance étant celle de considérer les producteurs comme étant plus solvables s'ils possèdent des parts de marché assurées pour leurs produits, l'incidence d'un accord contractuel peut prendre la forme d'une garantie potentielle supplémentaire. L'acceptation ou non d'une garantie de ce type est soumise au bon vouloir des orga-

nismes de crédit et aux conditions de crédit en vigueur dans chaque pays. Mais, quel que soit le cas, l'agriculture sous contrat constitue souvent un mécanisme majeur de soutien au financement des chaînes de valeur.

Les contrats peuvent être strictement formels ou non. Le cas d'Hortifruti décrit sommairement dans l'encadré 3.2 ci-dessous démontre la solidité et l'efficacité d'un

ENCADRÉ 3.2

Solvabilité dans la relation avec un acheteur, Costa Rica

Hortifruti est un acheteur institutionnel qui fait la consolidation des produits pour plusieurs petits exploitants agricoles différents, qui sont aussi ses fournisseurs, et vend les produits aux supermarchés. Bien qu'il n'existe pas de contrat formel entre l'exploitant agricole et l'acheteur, les banques observent la relation existante et en déduisent les informations nécessaires sur la solvabilité de l'exploitant agricole. Il s'agit d'une sorte de « contrôle délégué » vis-à-vis des emprunteurs selon lequel l'accord informel qui lie l'acheteur institutionnel et le producteur fait comprendre à la banque qu'elle peut accorder un financement en raison des bonnes perspectives d'avenir. La capacité et la bonne volonté de l'exploitant agricole à s'acquitter des remboursements, rassure la banque qui se base sur le fait que l'acheteur institutionnel a besoin de compter sur des producteurs efficaces et responsables et que les risques commerciaux sont réduits en raison du volume de ventes garanti grâce aux liens commerciaux établis avec l'acheteur. Ces mêmes liens permettent de réduire les risques liés aux prix et, grâce à la régularité des ventes aux supermarchés sur une année, elles protègent aussi les exploitants agricoles contre d'éventuels manque de trésorerie. Par le biais d'un programme de plantation et de ventes défini en fonction d'instructions données par l'acheteur institutionnel, les exploitants disposent de liquidités tout au long de l'année. Une assistance technique, des informations commerciales et d'autres services non financiers fournis par les supermarchés permettent aux exploitants agricoles de réduire les risques de production, les risques pour l'environnement et les problèmes liés à la qualité des produits (pouvant entraîner la possibilité de voir les produits refusés) tout en élargissant leurs perspectives d'avenir et en permettant d'accroître les investissements et de stimuler les innovations. Ce qui est le plus surprenant dans le cas des fournisseurs d'Hortifruti, c'est leur hétérogénéité et la difficulté à en saisir les principales caractéristiques. Par exemple, les caractéristiques de la taille d'un producteur sont peu importantes. Au Costa Rica, la taille moyenne d'une exploitation d'un fournisseur d'Hortifruti est de neuf hectares; aucun producteur n'a une taille vraiment importante et certains ont des exploitations encore plus petites. Certains exploitants agricoles ont même révélé ne posséder aucune terre et baser les accords pris avec Hortifruti sur des terres prises en location. Même sans posséder de terres, ils ont été en mesure de trouver des institutions financières prêtes à leur accorder des financements sur la seule base de terres prises en location et d'un contrat et de liens noués avec Hortifruti. Aucune garantie ne leur était demandée; un simple accord verbal avec Hortifruti, société très connue et très solide, suffisait à les rendre solvables et de pouvoir bénéficier d'un crédit, au moins pour le financement des besoins de trésorerie.

accord verbal passé avec un acheteur familial, qui a pour résultat de permettre à des exploitants agricoles d'accéder directement à un financement de la part d'une institution financière, même dans le cas de cultures réalisées sur des terres prises en location.

Hortifruti donne aussi l'exemple d'un ensemble complexe de mécanismes financiers qui se combinent entre eux dans le but de soutenir une chaîne de valeur. Les accords passés entre Hortifruti d'une part et les exploitants agricoles et les industriels agroalimentaires d'autre part permettent aux deux derniers de pouvoir obtenir un financement de la part des institutions bancaires.

Hortifruti fournit aussi directement des financements et/ou des garanties dans plusieurs autres chaînes, comme le montre le tableau ci-dessous dans les cas des producteurs et des industriels des secteurs du riz et des haricots; ce tableau décrit la structure et les différents types de financement mis en jeu dans ces chaînes.

TABEAU 3.2
Modèles de financement Hortifruti

| Financement bancaire pour les riziculteurs | Financement non bancaire pour les riziculteurs et les cultivateurs de haricots | Financement non bancaire pour les industriels des secteurs du riz et des haricots |
|---|--|--|
| 1. <i>Hortifruti</i> : garantit les achats des récoltes sous contrat; les contrats fournissent une garantie à la BAC San José pour le financement des riziculteurs. | 1. a) <i>Hortifruti</i> : garantit les achats des récoltes sous contrat; les contrats fournissent une garantie à la BAC San José pour le financement des riziculteurs b) finance directement les exploitants agricoles en utilisant les ressources de l'entreprise (30% des coûts de production); ne prend aucun intérêt (paie une avance sur l'achat de la récolte). | 1. <i>Hortifruti</i> : fait une avance de paiement sur les livraisons à venir des produits transformés; achète le matériel industriel des matières premières. |
| 2. <i>BAC San José</i> : finance 60% des coûts de production; n'exige aucune garantie; exige une police d'assurance pour les récoltes. | 2. <i>Fournisseurs</i> : fournit des intrants à l'exploitant agricole (produits agrochimiques, semences et petit matériel). | 2. <i>Industriel agroalimentaire</i> : rembourse les prêts progressivement en transformant les produits; contrat passé avec Hortifruti permet d'obtenir un crédit; relation commerciale stable et à long terme garantie. |
| 3. <i>Industriel agroalimentaire</i> : après réception et paiement du riz, déduit du montant de la valeur de la récolte la dette due par les exploitants agricoles à la banque et aux magasins d'approvisionnement. | 3. <i>Industriel agroalimentaire</i> : après réception et paiement du riz, déduit du montant de la valeur de la récolte la dette due par les exploitants agricoles à la banque et aux magasins d'approvisionnement. | 3. <i>Exploitant agricole</i> : signe un engagement de livraison. |
| 4. <i>Fournisseur</i> : fournit un financement en nature pour 35% des coûts de production, par le biais d'intrants. | 4. <i>Fournisseurs</i> : fournit un financement en nature pour 35% des coûts de production, par le biais d'intrants. | 4. <i>Trésorerie et intrants</i> : livrés à l'exploitant agricole comme avances sur récolte. |
| 5. <i>Exploitant agricole</i> : signe un engagement de livraison de la récolte au moulin à riz; devient ainsi plus solvable pour la BAC San José. | 5. <i>Exploitant agricole</i> : signe un engagement pour livrer la récolte au moulin à riz; devient ainsi plus solvable pour la BAC San José. | |

Source: Adapté de Cavalini dans FAO et Academia de Centroamerica (2007)

Les producteurs de haricots et de riz liés à Hortifruti profitent donc du financement à la fois *vers* et *dans* la chaîne de valeur – *vers* la chaîne, par la BAC San José grâce à des financements rendus possibles par les liens dans la chaîne et *dans* la chaîne par les fournisseurs et par Hortifruti.

Dans de nombreux cas où les accords contractuels sont beaucoup plus formels que dans l'exemple ci-dessus, ces accords comprennent des dispositions juridiquement contraignantes qui définissent le rôle et les responsabilités du producteur et de l'acheteur. Pour le producteur et la production, les dispositions concernent en général le calendrier, les volumes et la qualité des produits agricoles; pour l'acheteur, elles concernent les intrants, le soutien technique, les achats et le financement. Un cas noté aux Philippines (voir encadré 3.3) illustre un accord formel qui permet de faire affluer des financements fournis par une banque vers des petits producteurs de tomates au travers d'une entreprise de transformation.

En matière de financement, les avantages tirés de contrats passés entre producteurs/vendeurs et acheteurs sont évidents dans la mesure où ces accords contractuels réduisent les aléas et les risques liés à l'inconnu. Toutefois, pour bien aborder les modèles pilotés par des acheteurs tels que proposés par l'agriculture sous contrat, il est important d'avoir une parfaite connaissance des modèles: quels sont les avantages tirés pour chaque partie impliquée? Quel est le pouvoir de négociation et le niveau de participation de chacun, tout particulièrement entre petits exploitants agricoles et grosses entreprises? En quoi consistent les engagements pris et quels sont les risques encourus si un contrat n'est pas respecté dans le cas de ventes parallèles (ventes à d'autres parties que celles contractuelles) ou de refus d'acheter aux conditions prévues de la part de l'acheteur dans les cas de nouvelles conditions de marché? Et aussi, dans quels secteurs l'agriculture sous contrat est-elle la plus répandue et pour quelles raisons?

En se basant sur sa propre expérience passée en matière d'alliances et de financement, Hortifruti est convaincu que le modèle de l'agriculture sous contrat est un moyen d'action dynamique, capable de promouvoir et de favoriser un changement social dans le secteur agricole de l'Amérique Centrale. Pour tirer le meilleur de ce modèle, Hortifruti préconise que « le gouvernement, les ONG et les entreprises collaborent pour augmenter le nombre de producteurs de la zone impliquées dans le modèle proposé par Hortifruti et pour que le concept de durabilité soit encouragé dans les modèles de production utilisés par les petits exploitants agricoles » (Cavalini dans FAO et Academia de Centroamerica, 2007: 73-74). Mais comment un tel modèle peut-il être adapté à un nombre important de producteurs? Il ressort clairement des exemples présentés au cours des quatre conférences régionales de la FAO que les expériences d'agriculture sous contrat ont été le plus souvent menées avec un nombre limité de producteurs. Une des raisons avancées a été que la plupart des exploitants agricoles ne remplissaient pas les conditions exigées, ce qui a entraîné la recommandation faite aux gouvernements et aux organismes de développement d'apporter un soutien au développement de la capacité des producteurs - soutien technique mais aussi sur le plan organisationnel et en matière d'accords contractuels.

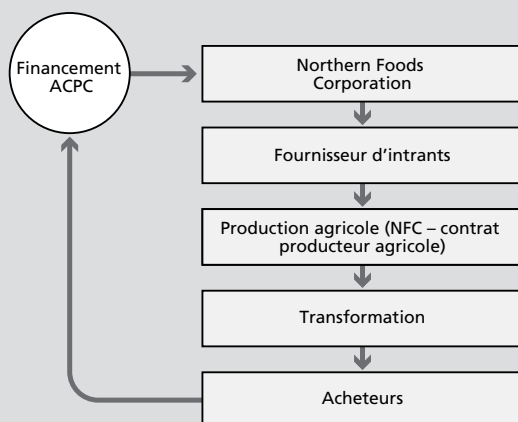
Afin de mieux saisir le potentiel d'une utilisation accrue de l'agriculture sous contrat en tant que modèle de financement, il est nécessaire d'en saisir à la fois les avantages et les inconvénients.

ENCADRÉ 3.3

Contrat agriculture formel, Philippines

La Northern Food Corporation (NFC), aux Philippines, est une entreprise agroalimentaire qui produit des sauces et concentrés de tomates et d'autres produits agroalimentaires provenant de récoltes locales. Elle a reçu des financements de la Rural Credit Guarantee Corporation (RCGC). La NFC sert d'intermédiaire industriel aux petits exploitants agricoles qui sont sous contrat pour produire des tomates qui sont par la suite transformées en sauce ou concentré. La chaîne d'approvisionnement impose un accord de production, approvisionnement et commercialisation (Production Supply and marketing Agreement) entre la NFC et les cultivateurs de tomates, garantissant à la NFC un approvisionnement constant et adéquat de tomates fraîches destinées à la transformation. Afin d'assurer la qualité de la production, l'entreprise fournit les intrants et donne un soutien technique aux exploitants agricoles conformément à l'accord de contrat de culture (Contract Growing Agreement). Les tomates sont ensuite transformées conformément aux bonnes pratiques de commercialisation (Good Marketing Practices) et distribuées enfin à différents utilisateurs finals tels que les conserveries, les producteurs de sauce tomate et de ketchup et les principales chaînes de restauration rapide.

**Financement NFC par contrat
dans la chaîne de tomate**



La mise en application de cette initiative a présenté de nombreux avantages pour les parties prenantes de la chaîne de valeur: 1) suppression de passages dans la chaîne de valeur puisque les exploitants agricoles sont directement liés aux acheteurs/industriels agroalimentaires 2) fourniture aux exploitants agricoles d'une assistance technique mise à jour, d'intrants et de prix plancher garantis 3) réduction des pertes post-récolte car les produits sont immédiatement transmis aux industriels agroalimentaires 4) approvisionnement assuré de matières premières pour la transformation 5) réduction de la dépendance aux produits de sauce/concentré de tomates importés.

Avantages et inconvénients de l'agriculture sous contrat

L'agriculture sous contrat, qu'elle soit formelle ou informelle, est un modèle durable et solide qui permet de faire participer des petits exploitants agricoles aux chaînes de valeur et, par le biais d'accords contractuels, qui leur permet d'accéder à des prêts ou à d'autres services. Les principaux avantages, enjeux et risques d'un modèle de ce type sont les suivants:

Avantages:

- Accès à des marchés garantis et bénéfice de prix garantis pour les producteurs.
- Accès à un approvisionnement d'intrants adéquat, dans les délais habituellement requis.
- Meilleure fourniture et fiabilité de l'approvisionnement de produits de qualité requise pour les acheteurs du secteur agroalimentaire.
- Possibilités de réduction des coûts de production grâce à une meilleure planification et aux économies d'échelle.
- Meilleures possibilités de pouvoir bénéficier de prêts non garantis.
- Soutien apporté à l'élaboration et à la mise en application de normes de qualité et de certifications.
- Offre de formation technique ciblée sur les marchés et d'une assistance qui se poursuit au-delà du contrat.
- Contrats à caractère contraignant qui offrent à l'acheteur une certaine sécurité.
- Potentiel de développement d'alliances fructueuses et instauration d'une plus grande confiance.

Enjeux et risques:

- Confiance accordée à un seul acheteur qui pourrait se révéler insolvable ou ne plus trouver d'intérêt dans les liens établis (perte des propres acheteurs, changement des conditions de marché, faillite).
- Ventes parallèles effectuées par les exploitants agricoles, tout particulièrement en cas d'augmentation des prix.
- Coûts de gestion pour l'acheteur.
- Caractère contraignant des contrats pour chacune des parties.
- Cadre réglementaire et exécution obligatoire des contrats.
- Tendance à privilégier les exploitants agricoles les plus importants aux dépens des plus petits à cause de coûts de transaction moins élevés et une base initiale de capitaux plus solide.
- Manque de capacités techniques permettant de bien comprendre et de vouloir développer des chaînes de valeur durables et solides, plus particulièrement celles impliquant de petits exploitants agricoles.

En dépit des avantages potentiels qu'offre un accord d'agriculture sous contrat à ceux qui le passent, certaines initiatives contractuelles de ce type peuvent échouer. Les risques d'un échec sont dus à des raisons bien connues dont la principale est un comportement opportuniste adopté face à des changements relatifs aux conditions définies préalablement. En cas d'augmentation des prix du marché au-delà du niveau défini prédéfini et au cas où de nouveaux acheteurs potentiels existeraient pour les produits agricoles mentionnés dans le contrat, les exploitants agricoles pourraient être tentés, comme le montre l'encadré 3.4, de ne pas respecter leurs obligations contractuelles et de vendre au plus offrant.

ENCADRÉ 3.4**Échec de l'agriculture sous contrat dans la production de tomates au Brésil**

Dans le nord-est du Brésil, une initiative de contrat entre des industriels agroalimentaires et des cultivateurs de tomates dans le cadre d'un très important projet agroindustriel a connu l'échec malgré un préfinancement des exploitants agricoles par les entreprises par la fourniture d'intrants et d'un soutien technique. Bien que les exploitants agricoles aient pris un engagement sur un prix fixé à l'avance, les prix de marché offerts par les négociants de la région pendant la période de la récolte étaient si élevés que très peu d'exploitants agricoles ont tenu leurs engagements de livraison, préférant faire des ventes parallèles hors contrat et ne pas rembourser les entreprises pour les préfinancements accordés. Suite à ces contrats léonins, les industriels agroalimentaires ont décidé de commencer à importer sauce/concentré de tomate du Chili afin de satisfaire leurs besoins en matière première, renonçant de ce fait à l'agriculture sous contrat.

Source: da Silva (2007)

ENCADRÉ 3.5**Éléments de réussite déterminants de l'agriculture sous contrat**

Les éléments de réussite déterminants de l'agriculture sous contrat sont les suivants:

- Avantages réciproques pour les parties – il faut une synergie, une confiance mutuelle et une dépendance réciproque entre les partenaires
- Création d'un contexte favorable
- Diminution des coûts de transaction et des entraves dans les négociations entre les nombreuses parties contractuelles – réalisable par une collaboration avec des groupements ou des fournisseurs/facilitateurs de services de développement économique
- Juste appréciation des risques de production et de commercialisation dans la définition des contrats
- Sélection avisée des entreprises – les entreprises à haute valeur, de transformation et d'exportation sont les plus indiquées
- Efficacité du financement des micro ou petits producteurs grâce à l'importance de partenariats transparents entre les parties prenantes ayant les mêmes intérêts
- Clarté des normes de qualité pouvant être comprises à tous les niveaux – par exemple, les exploitants agricoles doivent comprendre ce que l'on attend d'eux avant et non après que les cultures ont déjà été mises en place
- Mécanismes permettant de fournir rapidement un financement direct aux micro et petites entreprises dans la chaîne, quand cela est nécessaire

Source: adapté de da Silva (2007)

Sans que des preuves aient été apportées, il semble que l'agriculture sous contrat a toujours prévalu dans les secteurs et les marchés de niche dans lesquels les ventes parallèles sont rares. C'est le cas, par exemple, du secteur de la canne à sucre où les coûts de raffinage et de transport sont si élevés qu'il y a peu de possibilités pour que des ventes parallèles soient faites par des producteurs. La même situation se vérifie pour les marchés de niche, tout particulièrement en cas de prix plus avantageux comparé à d'autres marchés. D'autre part, dans certains secteurs de produits agricoles de base, comme le maïs, où il existe de nombreux producteurs et acheteurs et une concurrence acharnée concernant les prix, les ventes parallèles peuvent être plus risquées, ce qui entraîne, dans ce cas aussi, une utilisation peu répandue de l'agriculture sous contrat.

De nombreuses actions peuvent être menées en faveur de tout ce qui a été affirmé précédemment. Les agences de développement peuvent non seulement favoriser le renforcement des capacités et améliorer le cadre juridique mais, afin de réduire les risques encourus dans le cadre de l'agriculture sous contrat, elles peuvent aussi aider à améliorer la transparence, l'équité et le bon fonctionnement des chaînes de valeur. Les risques étant différents selon le contexte, les stratégies de partage des risques devront donc s'adapter aux besoins des chaînes de valeur et des parties prenantes. L'importance et le développement croissant du rôle de ces agences en tant qu'organismes facilitateurs sont tels qu'ils constituent l'un des modèles économiques pour le développement d'une chaîne de valeur. C'est ce qui sera examiné ci-dessous.

FACILITATION DES MODÈLES DE CHAÎNE DE VALEUR

Dans plusieurs pays dans lesquels une agro-industrie bien développée coexiste avec plusieurs producteurs marginalisés arrivant tout juste à survivre, il existe deux niveaux de modèles agricoles quasi parallèles. Des facilitations mises en œuvre par des organismes de développement - ONG et agences gouvernementales - ont prouvé qu'un soutien externe pouvait encourager le financement et l'intégration des petits exploitants agricoles dans des chaînes de valeur.

En raison des nombreux facteurs qui gênent les activités menées avec de petits exploitants agricoles, les chaînes de vente et les acheteurs importants sont souvent à la recherche de gros fournisseurs. En effet, les petits exploitants agricoles:

- peuvent ne pas toujours être bien organisés;
- peuvent ne pas faire preuve d'un engagement suffisant;
- peuvent occasionner des coûts de transaction plus élevés;
- peuvent rendre les risques plus élevés, comme dans le cas de ventes parallèles;
- manquent à la fois de capacité technique et de technologie permettant d'assurer une quantité et une qualité de production élevées et adéquates;
- tendent à manquer de ressources et de capacités organisationnelles permettant une livraison des produits dans les délais habituellement requis.

Pour toutes ces raisons, les coûts d'organisation et de formation des petits producteurs sont jugés trop élevés pour pouvoir être pris en charge par une grosse société.

Les agences de développement et tout autre organisme à mission sociale peuvent fournir une aide afin de faciliter l'intégration des petits exploitants agricoles et des entreprises agroalimentaires dans les chaînes de valeur commerciales. Des modèles de facilitation pour le développement des chaînes de valeur ont été développés avec

succès dans le monde entier. Une organisation et une formation adéquate permettent d'améliorer les revenus, comme dans l'exemple suivant:

En Ouganda, ARUDESI a travaillé avec 8 000 exploitants agricoles pour organiser 600 groupes d'exploitants composés de 30 exploitants chacun. Ces exploitants ont été capables de commercialiser un total de 1 200 tonnes de café vert au cours des trois dernières années, entraînant ainsi une augmentation des revenus d'une moyenne de 40% comparé à l'équivalent de café vert au prix à la production.

(Mrema, 2007)

De nombreux modèles d'agriculture sous contrat ou autres chaînes de valeur impliquant de petits producteurs peuvent bien se développer grâce, en partie, aux facilitations et/ou aux services fournis ou mis en œuvre par des agences gouvernementales ou des organismes à but non lucratif: dans certains cas, une agence facilite la création de liens, y compris entre producteurs et institutions financières; dans d'autres cas, elle participe elle-même à des accords contractuels (y compris concernant les garanties) et fournit directement des financements et des services techniques. TechnoServe, un organisme de développement à but non lucratif qui opère dans les chaînes de valeur agricoles dans le monde entier, donne un exemple de la façon dont un organisme externe agissant comme développeur de marchés peut contribuer au développement d'une chaîne par le biais d'interventions à plusieurs niveaux (voir encadré 3.6).

Un des principes de base de facilitation mis en œuvre par TechnoServe et présent dans toutes ses activités de développement est d'intégrer un modèle commercial précis du secteur privé pour en renforcer la durabilité. Pour les financements, cela signifie par exemple impliquer directement des banques, des investisseurs commerciaux et des fonds d'investissement privés pour les besoins de financement de capitaux. Pour les besoins de trésorerie, un financement de la part des banques ou des acheteurs peut être accordé s'il existe une assistance technique personnalisée; c'est tout particulièrement le cas des start-up ou des grosses entreprises agroalimentaires en tout début de processus d'expansion.

Dans l'ouest du Kenya, DrumNet est un exemple d'innovation: une chaîne de valeur, composée de plusieurs parties prenantes, met en relation exploitants agricoles, fournisseurs d'intrants, acheteurs et banques par le biais d'une plateforme facilitatrice (moyennant paiement) gérée et coordonnée par le moyen de textos envoyés sur les téléphones portables. Dans son rôle de facilitateur, DrumNet assure l'organisation et le renforcement des capacités des associations d'exploitants agricoles ainsi que des alliances et des liens Internet établis entre les différentes parties (Campagne, 2007). Une étude de cas détaillée relative au secteur du tournesol dont s'occupe DrumNet est présentée en fin de chapitre 5 (Étude de cas 4).

Outre le renforcement des capacités, les modèles facilitateurs prospères se composent de trois autres points clés majeurs. C'est ce que souligne Odo (2007), fort de sa grande expérience sur le terrain, en déclarant qu'il faut:

- Commencer par les marchés et travailler à rebours.
- Regrouper producteurs et produits.
- Exploiter la chaîne de valeur pour obtenir un financement, comme par exemple un crédit acheteur garanti par des contrats de vente.

ENCADRÉ 3.6**Développement des chaînes au Malawi et en Tanzanie**

TechnoServe utilise différents modèles économiques pour améliorer les revenus des petits exploitants agricoles par le biais des activités de transformation, d'approvisionnement et de « outgrower schemes » (mécanisme de sous-traitance). Au Malawi, TechnoServe fait office de facilitateur pour l'industrie des semences en réponse à de graves manques financiers dans le secteur agroalimentaire en Afrique australe caractérisé par des besoins de capitaux financiers et de trésorerie. Les raisons du manque de fourniture de financement, plus particulièrement pour les entreprises-start-up de semences et les premières phases de développement, sont principalement dues à un manque de capital risque et de capacité en gestion d'entreprise. Technoserve a développé le modèle économique suivant, à trois volets, concernant les besoins d'une chaîne de semences:

- Transformation – faciliter un accroissement de la valeur ajoutée et les liens entre exploitants agricoles.
- Fourniture d'intrants – faciliter l'accès à des semences de meilleure qualité, à des engrais et aux technologies pour la production.
- Exploitants agricoles – faciliter une meilleure intégration des exploitants agricoles dans la chaîne de production, de transformation et de commercialisation des semences par le biais de groupements d'agriculteurs, de formations et de contrats de plantation satellite (outgrower contract).

En prenant en considération l'ensemble de la chaîne, TechnoServe peut garantir un marché aux nouvelles entreprises de semences et un meilleur remboursement des financements tout en favorisant l'accroissement des ressources et le développement des petits producteurs. Cette approche d'assistance aux petits exploitants agricoles est résumée dans la stratégie développée par TechnoServe pour:

- Aider un prestataire de services à fournir des liens financiers et commerciaux aux groupements d'exploitants agricoles.
- Identifier et organiser des groupements d'exploitants agricoles ayant un fort potentiel pour une production de qualité.
- Aider les groupements à investir dans l'amélioration de la qualité et de la production.

Kilicafe, en Tanzanie, une organisation créée grâce à l'aide de TechnoServe et détenue par 9 000 petits exploitants agricoles, collabore avec des institutions financières locales et internationales pour créer des produits financiers adaptés à tous les acteurs de la chaîne de valeur. Ces produits offrent une gamme allant du crédit d'intrants à court terme et d'un préfinancement des ventes à des prêts sur plusieurs années utilisés par les exploitants agricoles pour investir dans des infrastructures de transformation centralisées. Les prêts sont garantis par des moyens innovants, notamment des fonds de garantie privés, des warrants et des ventes à terme à des acheteurs de café haut de gamme. Ils comprennent:

ENCADRÉ 3.6 (Voir suite)

- Financement à long terme pour des infrastructures de transformation, garanti par des immobilisations ou des accords commerciaux.
- Financement à court terme pour la trésorerie, des avances consenties aux exploitants agricoles et un crédit d'intrants garantis par des fonds de garantie, des warrants, des accords commerciaux et une gestion des risques liés aux prix.

Les banques locales n'ont toutefois pas compris, au début, le modèle économique, les risques ni accepté le café comme véritable garantie. Les accords financiers passés dans le cadre de la chaîne de valeur n'ont été possibles que grâce à un soutien initial significatif de la part de TechnoServe apporté aux banques et aux clients, en développant des projets commerciaux, en contrôlant et suivant les rendements et en fournissant une assistance opérationnelle jusqu'à ce que les conditions de solvabilité soient acquises.

Source: S. Harris dans Kimathi et autres (2007)

Marangu (2007), au sujet de la facilitation prévient que les chaînes de valeur étant dynamiques et complexes, un facilitateur doit prudemment prioriser les interventions sur les principaux points de levier existants dans la chaîne. Les facilitateurs doivent, en outre, rester hors de la chaîne d'approvisionnement et éviter toute fourniture directe de services financiers ou toute aide aux coûts de production, car de tels agissements pourraient entraîner des distorsions de marché.

Les modèles de facilitation sont proactifs en ce qui concerne le choix et le développement des chaînes de valeur. Par exemple, le soutien technique de l'USAID (Agence des États-Unis pour le développement international), par le biais du projet Peru Poverty Reduction Assistance (PRA), permet de définir et de développer de possibles chaînes de valeur, comme la culture des artichauts par les petits exploitants agricoles des régions montagneuses du Pérou (voir encadré 3.7). Le PRA identifie d'éventuelles possibilités de marché, fournit des informations et regroupe producteurs, industriels agroalimentaires et acheteurs afin de répondre aux besoins. La demande mondiale pour les artichauts transformés a plus que doublé au cours des vingt dernières années. Le Pérou essaie de s'approprier une part du grand marché européen et il est bien placé pour parvenir à son but, grâce notamment à des coûts de main-d'œuvre favorables.

Le schéma 3.2 représente la chaîne de valeur du secteur des artichauts au Pérou, décrite dans l'encadré 3.7; les flèches correspondent aux mouvements des flux financiers dans la chaîne et au rôle du système financier institutionnel dans le financement de la chaîne (Campion, 2006).

Comme on a pu le noter au sujet de l'exportation des artichauts, le financement se manifeste à la fois *vers* et *par* la chaîne de valeur. Les marchés de gros et les supermarchés locaux, moins structurés, ne connaissaient aucun flux financier à l'intérieur de la chaîne. Dans la chaîne de valeur des artichauts, les intrants, les marchés garan-

ENCADRÉ 3.7**Financement et développement de la chaîne du secteur des artichauts au Pérou**

Le marché au détail pour les artichauts est situé en dehors du Pérou, aux États-Unis et en Europe, ce qui pose des difficultés aux petits exploitants agricoles quand ils ne bénéficient pas d'un soutien. D'autre part, les grossistes qui opèrent au Pérou travaillent directement avec les industriels agroalimentaires et, afin d'assurer un approvisionnement constant, ils préfèrent travailler avec un nombre restreint de grosses sociétés plutôt qu'avec une multitude de petites entreprises. Ils proposent un contrat qui stipule le prix précis qu'ils acquitteront pour une quantité maximale d'artichauts transformés que leurs fournisseurs peuvent produire. Avec un contrat et un prix préalablement établi, les industriels agroalimentaires peuvent définir exactement le montant à acquitter aux exploitants agricoles pour les produits. Comme les grossistes, ils préféreraient travailler avec de plus gros producteurs mais ils doivent se procurer les produits auprès de petits exploitants agricoles car la plupart des terres cultivées sont composées de petites parcelles.

Pour améliorer la chaîne et en faciliter l'accès aux petits exploitants agricoles, le projet financé par l'USAID a identifié des possibilités de marché et collaboré avec Agromantaro – un industriel agroalimentaire – pour l'encourager à se lancer dans des activités de transformation des artichauts. Par la suite, les efforts ont porté sur la collaboration avec des organisations communautaires locales afin d'encourager les petits producteurs à cultiver des artichauts et de faciliter un financement externe.

Étant donné que les artichauts représentaient un nouveau type de culture, peu connue et considérée à risques, les industriels agroalimentaires se sont adressés aux organisations de producteurs pour aider à convaincre les petits exploitants agricoles de produire pour eux. Dans ce but, ils proposaient:

(a) un contrat; (b) un prix fixé; (c) des jeunes plants; (d) une assistance technique.

Les jeunes plants et l'assistance technique visaient à minimiser les risques de production. Les exploitants agricoles ne paient pas les jeunes plants jusqu'à ce que la récolte soit effectuée, ce qui revient pour l'industriel agroalimentaire à apporter une contribution financière à la récolte. Les entreprises productrices d'engrais approvisionnent les exploitants agricoles en vendant à des distributeurs indépendants et en leur proposant des prix réduits en fonction des volumes acquis et des crédits commerciaux, comme dans le cas des gros producteurs. Les distributeurs accordent à leur tour un crédit commercial aux exploitants agricoles en exigeant les remboursements quelques mois après la récolte. Ils fournissent aussi une assistance technique sur une optimisation de l'utilisation des intrants, ce qui réduit les risques de non remboursements.

Au Pérou en particulier, les formes traditionnelles de crédit concernent peu le secteur agricole. Mais dès que la rumeur s'est répandue que la chaîne fonctionnait bien, des institutions financières non bancaires se sont montées intéressées. Des coopératives de crédit municipal et rural et l'Edpyme Confianza ont commencé à proposer directement des prêts aux exploitants agricoles, ce qui a permis ainsi aux industriels agroalimentaires d'utiliser leurs capitaux pour leurs propres investissements.

tis, le financement et le soutien technique étaient tous des éléments essentiels – un ensemble complet de services – qui permettaient aux petits exploitants agricoles de pénétrer le marché. À lui seul, le financement ne permet que rarement d'accroître la qualité et le volume des ventes des produits.

Il manque souvent aux petits producteurs les connaissances et le soutien technique nécessaires à la réalisation d'investissements permettant d'accroître la production de produits de meilleure qualité et de bénéficier de meilleurs prix. Face à ce problème et fort du succès de l'expérience relative au secteur des artichauts, les sources de financement, pour ces producteurs, ont évolué en passant d'un financement par les fournisseurs et les acheteurs à l'intérieur de la chaîne à des financements par des institutions financières.

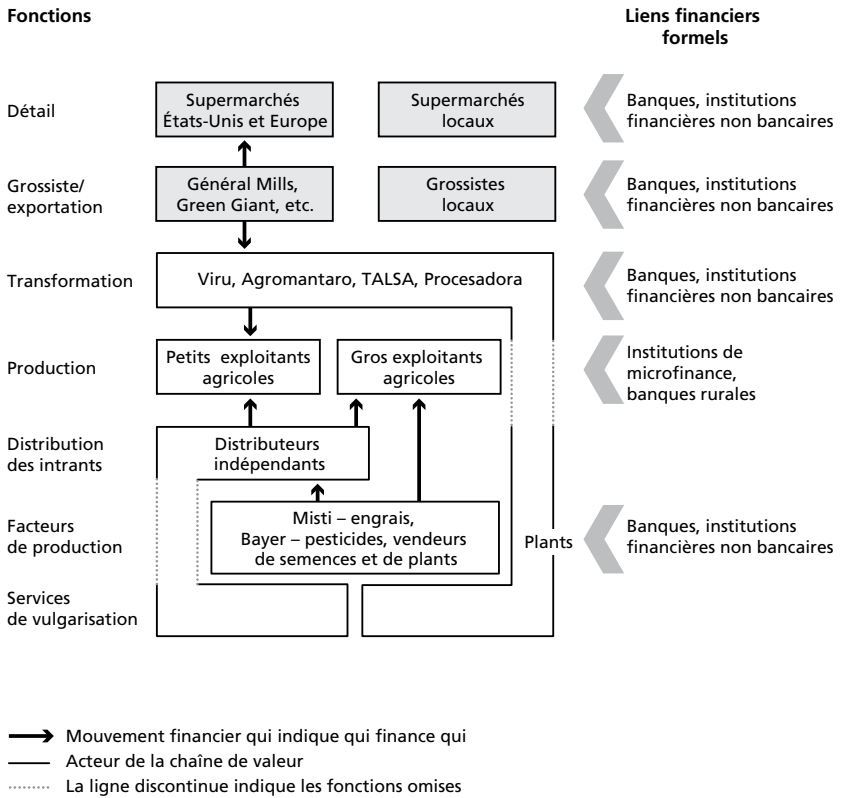
Aucune solution n'a encore été trouvée dans le cadre de la facilitation d'une chaîne de valeur pour résoudre les problèmes de la durabilité et de la rémunération des services, tout particulièrement dans le cas des petits producteurs et des petits industriels agroalimentaires. Le secteur privé ne souhaite pas et/ou est incapable de prendre à sa charge l'entière responsabilité de renforcer cette capacité. Un soutien en faveur de la facilitation serait-il un bien public comme l'est le soutien demandé par de nombreuses universités de pays en développement aux gouvernements et aux organismes de développement?

MODÈLES INTÉGRÉS DE CHAÎNES DE VALEUR

Le quatrième modèle est le modèle intégré de chaîne de valeur. Non seulement il met en relation les producteurs de la chaîne entre eux – fournisseurs d'intrants, intermédiaires, industriels agroalimentaires, négociants et prestataires de services (y compris financement) – mais il procède à l'intégration de nombre d'entre eux par l'entremise de diverses formes de propriété et/ou celle de liens contractuels formels. Le modèle intégré possède plusieurs caractéristiques appartenant aux autres modèles présentés, comme des relations solides établies par des accords multipartites, l'assistance technique et le strict respect des règles prévues; il propose en plus une structure intégrée des flux de chaîne de valeur et des services.

Le modèle intégré le plus fréquent suppose une intégration verticale à l'intérieur de la chaîne. L'intégration est généralement recherchée par un gros détaillant ou grossiste-importateur qui concentre tous ses efforts sur la demande des consommateurs et qui souhaite s'assurer que les intrants, la production et les opérations post-récolte généreront des produits qui répondront à la demande. Le niveau global d'intégration verticale (et souvent, aussi, horizontale) dans le modèle dépend de la solidité des liens établis existants entre chaque niveau – du contrôle de la production jusqu'à la vente au détail – souvent concrétisées par des accords d'agriculture sous contrat ou d'autres modèles contractuels basés sur l'acheteur. Les chaînes de valeur de supermarchés intégrées verticalement constituent un exemple parfait de ce modèle. Le supermarché collabore étroitement avec les importateurs ou les grossistes locaux et transmet des informations sur les critères rendant les produits acceptables comme la variété, la qualité, les volumes et les normes relatives aux conditions d'hygiène, de traçabilité et de déchets. Les informations et les services sont fournis aux producteurs, souvent accompagnés d'un contrôle de la qualité, d'une formation technique, de la fourniture d'intrants, de la tenue d'un registre et de financements. Une intégration verticale de ce type est tout particulièrement indiquée dans le cas

SCHÉMA 3.2
Chaîne de valeur du secteur des artichauts



Source: Campion (2006)

des fruits et légumes frais. Les chaînes de valeur horticoles sont particulièrement bien adaptées à l'intégration des petits exploitants agricoles car, dans leur cas, une production satisfaisante requiert beaucoup de main-d'œuvre et une culture et une récolte manuelles.

Le café est un produit agricole particulier qui suppose souvent une intégration verticale – concernant non pas les variétés de Robusta, de qualité moindre et qui requièrent des processus supplémentaires avant de parvenir au produit final mais pour les variétés plus délicates d'Arabica qui reposent beaucoup sur les intrants, les conditions climatiques et les techniques de culture. La Starbucks Coffee Company (voir tableau 4.7) constitue un modèle d'étroite intégration, allant de la production à la vente au détail.

Un deuxième modèle intégré de chaînes de valeur est un modèle intégré de services. Un premier type de modèle de services possède à sa tête un groupe financier;

ENCADRÉ 3.8**BRAC - Modèle intégré de services agricoles, Bangladesh**

La BRAC, une organisation nationale et privée, a vu le jour sous la forme d'un petit projet de soutien et de réhabilitation presque entièrement financé par des donateurs et est devenue par la suite une organisation indépendante et autofinancée œuvrant dans le domaine du développement durable. La BRAC est de nos jours la plus grosse ONG du monde et emploie plus de 100 000 personnes qui travaillent avec le double objectif de réduire la pauvreté et de rendre les plus pauvres autosuffisants. Le noyau dur de l'approche de la BRAC est constitué de plus de 170 000 organisations rurales, chacune composée de 30-40 membres, principalement des femmes, dont le but est de fournir un soutien social et des services de microfinance. Ces organisations rurales se réunissent chaque semaine pour recevoir une formation, distribuer des prêts, procéder aux recouvrements et à la collecte d'épargne et traiter des problèmes relatifs à des questions sociales, légales et d'ordre privé qui touchent la vie quotidienne des femmes les plus pauvres.

Dans le cadre de ce modèle, la BRAC apporte son soutien à un certain nombre de programmes, y compris dans le domaine agroalimentaire. L'objectif de cette approche est de promouvoir les activités agroalimentaires afin de créer des emplois et de réduire la pauvreté. Plus particulièrement, (i) elle promeut les petites activités agroalimentaires en canalisant les crédits par le biais de trois ONG, parmi lesquelles figure la BRAC elle-même, et en fournissant un soutien technique et commercial aux petites entreprises agroalimentaires des zones rurales afin d'accroître la valeur ajoutée et les revenus; (ii) elle renforce la participation des ONG et des banques de gros pour garantir une mise en œuvre et une gestion efficace des crédits; (iii) elle renforce le dialogue politique des groupements d'entreprises agroalimentaires concernant le contexte favorable, la promotion des activités agroalimentaires et la divulgation des informations. La BRAC a également déployé des activités de soutien à des entreprises rurales engagées dans une production agricole commerciale, l'approvisionnement d'intrants, la commercialisation, les activités de transformation et le transport. À titre d'exemple, les activités de la BRAC comprennent: 6 élevages de volaille pour la fourniture de poussins, 3 broyeurs de fourrage, 2 centres de production de semences, 2 centres de transformation des semences, 15 pépinières et 12 éclosiers de poissons et de crevettes, dans le but de renforcer également les différentes chaînes de valeur. Le modèle économique œuvre dans le but de garantir un ensemble de services intégrés pour ses clients.

Les points clés des activités agricoles de la BRAC sont:

- prise de conscience et formation des exploitants agricoles;
- développement des fournisseurs de services techniques au niveau des villages;
- approvisionnement adéquat d'intrants de qualité par le biais d'agents de vulgarisation;
- garantie de débouchés pour les exploitants agricoles;
- fourniture de prêts aux exploitants agricoles qui répondent à leurs besoins spécifiques;
- développement des liens entre les différentes chaînes de valeur.

Source: Salenque (2007)

un deuxième type est mené par un organe facilitateur composé de plusieurs structures participantes possédant leurs propres moyens de facilitation. Enfin, un troisième et dernier type peut avoir à sa tête une ONG importante, comme le cas de la BRAC au

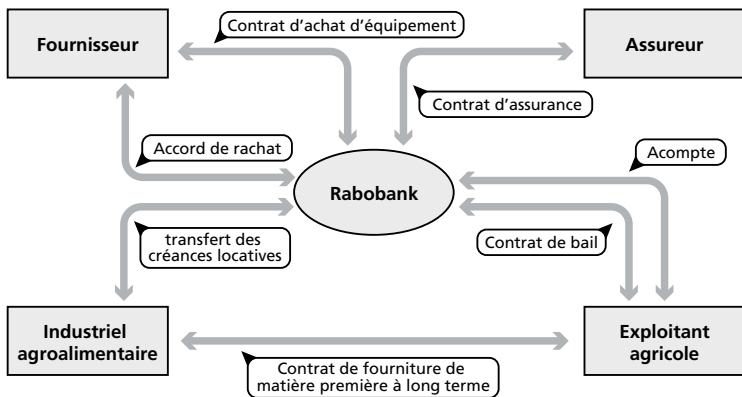
Bangladesh dont il est question dans le tableau 3.8, ou bien un centre de services agroalimentaires du type de ceux développés en Inde.

La BRAC est un très bon exemple d'institution financière qui réalise des investissements stratégiques directs dans une chaîne dès qu'elle prend conscience que le financement de ses clients le nécessite. Elle a, par exemple, réalisé et acquis des couvoirs pour les poulets, indispensables pour la production de volailles de ses clients. Elle propose également, quand cela est nécessaire, de fournir un soutien technique et de chercher des circuits de distribution. Elle a accompli la même action pour le secteur artisanal, notamment pour la vente en gros et la vente au détail de produits artisanaux. Grâce à des services financiers et à des investissements stratégiques directs dans la chaîne de valeur, elle favorise la création d'emplois dans les zones rurales et périurbaines et permet d'accroître la valeur ajoutée de la production de ses clients.

Sans pour autant être encore très répandus, les modèles intégrés de chaîne de valeur de service agricole se développent de plus en plus, comme en témoigne l'étude de cas (Étude de cas 3 en fin de chapitre 4) concernant LAFISE, en Amérique Latine, qui décrit un modèle commercial intégré de services financiers et agricoles. Un exemple donné par la Rabobank, en Inde, a également été adapté et utilisé dans d'autres pays de plusieurs régions du monde.

Comme le montre le schéma 3.3, la Rabobank tient un rôle central dans la chaîne de valeur, proposant des services financiers et des services de soutien tout au long de la chaîne. Partie active de son propre modèle économique, elle connaît parfaitement le secteur économique dans lequel elle évolue et tous les acteurs qui y appartiennent. Grâce à cela, elle a la garantie que les liens établis sont solides et efficaces et que toutes les insuffisances ou tous les problèmes relatifs aux différents partenaires seront examinés afin qu'ils n'aient pas de conséquences sur les autres partenaires de la chaîne. Le fait que les mouvements financiers transitent par la banque permet

SCHÉMA 3.3

Rabobank – structure intégrée de financement agricole

également de réduire les coûts, en débitant et en créditant directement les comptes des partenaires de la chaîne de valeur.

Les avances de crédit faites par les sociétés de transformation ou de commercialisation ne concernent souvent qu'une seule chaîne de valeur car la plupart de ces sociétés, surtout dans le secteur privé, ne collaborent qu'avec une ou quelques chaînes de valeur. Elles peuvent toutefois participer à des modèles plus complexes de services agroalimentaires, liés entre eux et proposant ou non des services financiers, qui concernent plusieurs chaînes de valeur. En Corée, une entité agricole, sous forme de coopérative, jouit d'une forte présence dans tout le secteur agricole et fournit des services intégrés de chaîne de valeur dans plusieurs chaînes, comme le montre le cas ci-après, décrit dans l'encadré 3.9.

ENCADRÉ 3.9

National Agricultural Cooperative Federation, Corée

La République de Corée connaît une forte croissance dans la plupart des activités industrielles, y compris dans le secteur agricole. La National Agriculture Cooperative Federation (NACF) a joué un rôle décisif dans le développement du secteur agricole. La NACF est une fédération nationale regroupant 1 187 coopératives en Corée. La Fédération et ses coopératives membres proposent des services multifonctionnels à leurs 2,4 millions d'adhérents. Ces services comprennent: 1) services bancaires et assurance; 2) fourniture d'intrants; 3) commercialisation agricole et bétail et 4) services d'orientation et services sociaux. Au sein des activités bancaires et d'assurance, la Fédération et les coopératives membres œuvrent ensemble pour mobiliser et fournir des services de financement agricole aux exploitants agricoles et aux industriels agroalimentaires du pays.

L'organisation coopérative de la NACF constitue un modèle intégré et complet de services agricoles et non agricoles fournis à ses membres. La NACF est assez importante pour pouvoir intervenir dans de nombreuses chaînes et profite des synergies de services et de facteurs de production existants à travers les chaînes. La NACF possède 22 filiales afin d'assurer la fourniture des services, qui comprennent quatre autres sociétés de commercialisation agricole œuvrant à ses côtés, une société de services logistiques et le Nonghyup Economic Research Institute. Elle fournit des financements commerciaux, des financements mutuels, des garanties de prêts, des assurances et d'autres services par le biais d'autres filiales qui comprennent: 1) Namhae Chemical Corporation; 2) Korea Agricultural marketing Inc.; 3) Korea Agricultural Cooperative Trading Ltd.; 4) NACF Futures Corporation; 5) Korea Coop-Agro Inc.; 6) Nonghyup Korea Ginseng Co.; 7) Nonhyup Feed Inc.; 8) Nonhyup CA Asset management Co., Ltd.; 9) Agricultural Cooperative Asset management Co., Ltd.; 10) NH Investment & Securities. Elle fournit aussi un soutien social avec des filiales qui comprennent: 1) Nonghyup Tours; 2) Agricultural Cooperative College et 3) The Farmers Newspaper. Mises ensemble, la NACF et ses filiales représentent un modèle intégré capable de fournir tous les services nécessaires aux membres d'une chaîne de valeur.

Le modèle de la NACF, en Corée, et le modèle bancaire coopératif de la Rabobank sont tous les deux de véritables réussites. Mais si la Rabobank concentre son action sur l'intégration des services financiers dans la chaîne et sur les liens établis entre l'ensemble des partenaires, la NACF intervient directement dans la chaîne. Cela signifie que les nombreux services fournis dans la chaîne de valeur diffèrent de ceux de la Rabobank, uniquement fournisseur de services financiers, par le rôle que la NACF joue en tant que fournisseur, assureur, transformateur agricole et distributeur pour ses membres exploitants agricoles. Par exemple, les exploitants agricoles peuvent acheter leur matériel agricole auprès de la NACF, avec des prêts de la NACF garantis par le fonds de garantie agricole et ils peuvent vendre leurs produits sur les marchés de la NACF par le biais de leurs coopératives locales; dans un même sens, les mouvements financiers opérés par les exploitants agricoles transitent par leurs comptes possédés auprès de la NACF et servent par la suite aux remboursements des prêts.

Des modèles privés, non coopératifs, et parfois des modèles intégrés gouvernementaux ont eux aussi été de véritables réussites. Toutefois, ces modèles sont très complexes et doivent être considérés avec la plus grande prudence. Leur réussite est dans une large mesure souvent liée à une capacité de gestion irréprochable et au contexte économique et social dans lequel ils sont apparus; le plus souvent, toutes ces conditions ne sont pas réunies. Par exemple, en Europe de l'Est et en Asie Centrale, d'importantes chaînes de valeur agricoles, avec un financement intégré, sont apparues et n'ont pas duré (Winn, 2009), tout comme au Kenya, comme vu précédemment, l'important modèle intégré formé par l'Agricultural Finance Corporation avec la Kenya Farmers Association et le National Cereals Produce Board a lui aussi connu un échec.

INTRODUCTION À L'ÉTUDE DE CAS

Comme l'a montré ce chapitre, un modèle économique de chaîne de valeur peut prendre la forme d'un modèle intégré et complexe piloté par un producteur ou par un acheteur, avec en son centre une grande banque. Ce qui est le plus important pour ce modèle, c'est qu'il soit concurrentiel et solide. C'est la raison pour laquelle des modèles comptant des petits producteurs dans la chaîne bénéficient souvent d'un soutien au développement, gouvernemental ou non, qui vise à renforcer les capacités et à favoriser l'établissement de liens dans le but de réaliser une intégration parfaite.

Le cas suivant, pris au Kenya, décrit l'expérience d'un organisme de développement dont le but est d'encourager la mise en œuvre d'une chaîne de valeur intégrée et de créer des bases solides conduisant à une réussite à long terme.

ÉTUDE DE CAS 1. FARM CONCERN INTERNATIONAL: COMMERCIAL VILLAGE APPROACH - UNE APPROCHE COMMERCIALE RURALE

Grace Ruto, Administratrice de Programme, Farm Concern International

Le programme « *Enhancing market access for African traditional vegetables* »¹ a été élaboré suite à la nouvelle demande de la part des consommateurs pour les légumes

¹ N. du T.: « Améliorer l'accès aux marchés pour les légumes traditionnels africains »

traditionnels africains. Mis en œuvre au Kenya et en Tanzanie par la Farm Concern International (FCI) et le World Vegetable Centre (AVRDC), avec le soutien de la Rockefeller Foundation, la Gatsby UK, la Farm Africa et l'IPGRI (aujourd'hui Bioversity International), ce projet a pour but de responsabiliser et de permettre aux petites agricultrices de s'assumer de manière durable grâce à la production de légumes-feuilles à l'approvisionnement en semences et à la commercialisation de légumes traditionnels africains (ci-après LTA) de qualité supérieure, en Afrique orientale.

Le projet cherche principalement à améliorer la commercialisation des LTA et les compétences productives des petites exploitants agricoles et à renforcer les activités réalisées dans le but d'améliorer le rendement des chaînes de valeur, la consommation, les conditions sanitaires, la nutrition et les revenus des groupes les plus vulnérables. Il encourage les petites productions individuelles, comme les jardins potagers, et le développement de modèles d'agriculture commerciale, avec une attention toute particulière portée à un développement économique progressif et à la promotion des entreprises qui ont un rapport avec les principales activités des groupes ciblés et les besoins des petits producteurs du Kenya.

Le projet relatif aux LTA a pris comme exemple la Commercial Village Approach (CVA)[®], modèle testé auprès de plusieurs villages et petits agriculteurs et pour la production de différents produits agricoles, qui constitue une approche réussie par la Farm Concern International concernant commercialisation et petits exploitants. S'inspirant du modèle CVA, une approche stratégique a été développée, en quatre volets: 1) commercialisation des LTA; 2) systèmes de multiplication des semences pour les petits exploitants; 3) développement des chaînes de valeur et 4) développement des marchés et de la demande.

En 2003, au tout début de projet, une étude préliminaire a été menée par la FCI et l'AVRDC afin d'évaluer les conditions de production et de commercialisation des LTA. Cette étude a révélé une absence de commercialisation des LTA dans les régions ciblées et les zones environnantes, un sous-développement des systèmes d'approvisionnement en semences et une méconnaissance presque totale du domaine des LTA de la part des exploitants ciblés. 31 tonnes de LTA étaient alors traitées par mois sur le marché de Nairobi, provenant principalement de l'ouest du Kenya et acheminés la nuit, en bus, dans des sacs en toile. Fin 2006, le système des semences des LTA profitait à 300 petites agricultrices de l'ouest du Kenya et, actuellement, plus de 2 700 petits exploitants agricoles pratiquent une agriculture commerciale des LTA dans la région centrale de Kiambu. La consommation des LTA à Nairobi est passée de 31 tonnes en 2003, avec une valeur à la production estimée à 6 000 dollars US, à 600 tonnes en 2006, avec une valeur à la production de 142 860 dollars US et une augmentation de 30 pour cent des prix au producteur. En 2007, un approvisionnement de 500 tonnes permettait de satisfaire 60 pour cent de la demande au sein du réseau de distribution des LTA, y compris les supermarchés, les kiosques, les marchés informels et les marchés de rue.

Financement en faveur de débouchés sur les marchés

Assurer des partenariats efficaces avec des petits exploitants agricoles nécessite une large gamme de services de développement économique (SDE), comme le transport et les prêts garantissant les approvisionnements en temps opportun. Les exploitants agricoles ont cependant manqué de ressources pour investir dans ces services et

la FCI a dû développer des partenariats entre exploitants agricoles et plusieurs fournisseurs de ce type de services, qui ont concentré leurs efforts sur l'obtention de ressources de la part des acteurs du secteur privé.

Les Uchumi Supermarkets, comme de nombreux autres supermarchés officiels, achètent des produits à crédit à 30-60 jours, ce que les ressources limitées de nombreux exploitants agricoles leur empêchent de soutenir. Afin d'amorcer une approche durable permettant aux exploitants agricoles de se maintenir sur le marché, la FCI a injecté un fonds de 100 000 dollars US - un Market Access Financial Service (MacFin) – dont le but était de réduire la période de crédit à l'achat et de régler les problèmes liés au transport. Ce fonds était progressivement renfloué par les remboursements d'Uchumi. Afin de promouvoir la création d'un fonds durable similaire au MacFin par les groupements de producteurs, la FCI a instauré un mécanisme d'épargne par lequel les groupements ont été amenés à constituer une épargne de 10 pour cent. Certains groupements se sont alors détournés de la FCI MacFin et ont versé un montant escompté sur factures sur un fonds autogéré. Les groupements de producteurs n'utilisant plus les services de MacFin ont attiré, grâce aux sommes épargnées, les services d'institutions de microfinancement (IMF), pouvant ainsi bénéficier de prêts pour assurer un développement commercial des LTA.

MacFin, le fonds créé par la FCI afin d'accroître la participation des petits exploitants agricoles dans les chaînes de valeur, possède les caractéristiques suivantes:

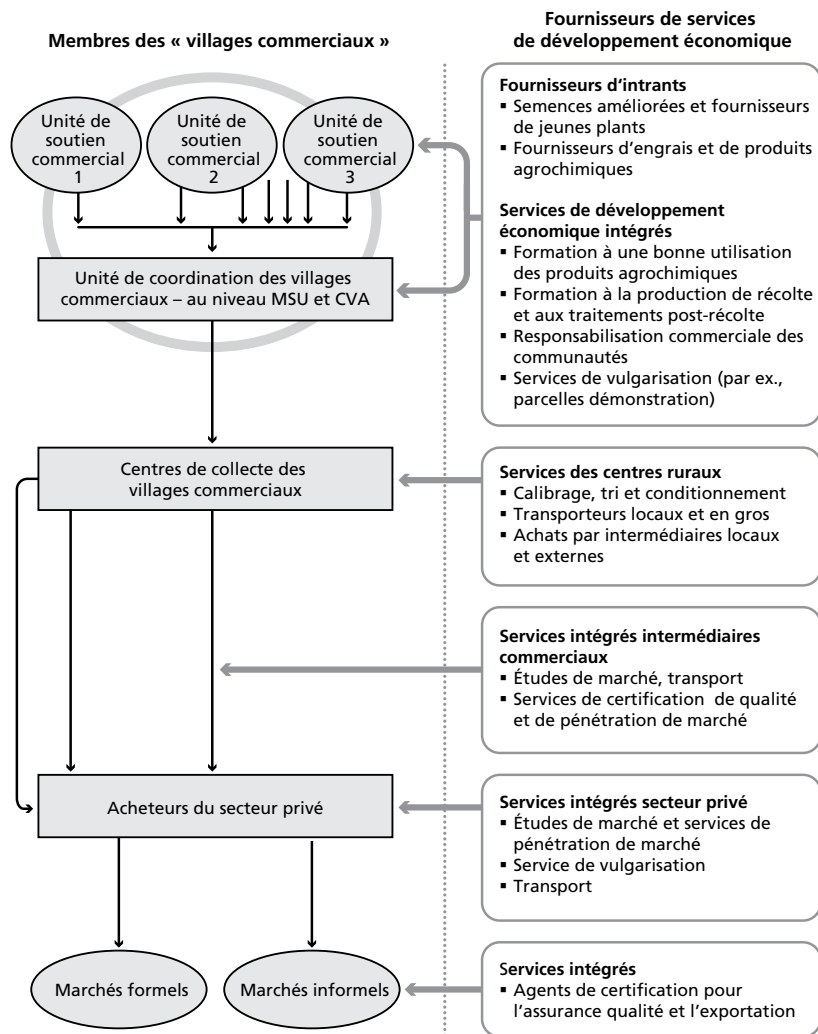
1. C'est un fonds catalytique, accessible seulement aux groupements de producteurs pour une certaine période (3-4 ans).
2. Le fonds est utilisé pour les coûts de transaction sur les marchés attestés, par exemple transports, emballage, factures d'avoir, intrants, etc.
3. L'accès au fonds n'est consenti que par des groupements de commercialisation collective.
4. Le fonds exige de la part du groupement la constitution d'une épargne sur toute la période pendant laquelle ce groupement s'adresse à MacFin.
5. Les groupements de commercialisation collective de LTA perçoivent 10 pour cent par vente.
6. La structure dirigeante du groupement doit être conforme à celle recommandée par la FCI.
7. Les statuts du groupe sont définis afin de répondre aux fonctions spécifiques du groupement.

Le programme et le fonds catalytique MacFin fournissent des services de soutien et de facilitation aux membres de la communauté situés au « bas de la pyramide », dont la plupart sont insolvables, dans le but de stimuler les activités de commercialisation grâce à l'amélioration des débouchés et de la compétitivité. Au cours des deux dernières années, MacFin a aidé les exploitants agricoles à bénéficier plus facilement d'intrants, de prêts commerciaux et à affronter les coûts de services au développement économique, comme frais de transport et factures d'avoir. Les prêts sont consentis à un taux d'intérêt de 1 pour cent par mois et recouverts sur le montant des ventes formelles ou semi formelles.

Pour accroître volumes et commercialisation, la FCI applique le modèle CVA décrit dans le schéma 3.4, dans lequel les villages sont mercantilisés et reliés stratégiquement aux marchés. Ce modèle développé par la FCI, permet à une plate-

SCHÉMA 3.4

Approche commerciale rurale pour les légumes traditionnels africains



Source: Farm Concern International (2008)

forme villageoise, par le biais d'incitations financières et commerciales, de développer la participation des petits exploitants agricoles aux principaux modèles commerciaux.

Le fonds de MacFin a permis aux villages commerciaux du district de Kiambu de s'acquitter des coûts de transaction, qui comprenaient aussi bien les frais de transport que l'achat d'intrants pour des types précis d'ATV. En vendant leur production à des acheteurs officiels bien précis, les exploitants agricoles sont payés dans

des délais rapides grâce aux efforts fournis par la BCI afin de leur éviter de longues périodes de crédit paralysant toute activité; la Farm International Concern récupère le montant des avances consenties à l'échéance des factures correspondantes.

Au cours de cette période, le projet a permis de créer des liens avec des acteurs précis et ciblés des chaînes de valeur et a aidé les exploitants agricoles à pouvoir bénéficier plus facilement d'intrants, de prêts commerciaux et à pouvoir faire face aux coûts de services au développement économique, comme les frais de transport et les factures d'avoir. En bref, au cours de la phase de mise en place du projet, les principaux partenaires ont été progressivement amenés à assumer les fonctions suivantes:

Farm Concern International

- mobilisation des communautés et création de villages ruraux commerciaux
- développement de réseaux de LTA
- aide à l'accès aux intrants pour les villages ruraux commerciaux
- incitation et renforcement de l'épargne et des programmes de crédit
- création de partenariats avec le secteur privé
- débouchés et développement pour les villages ruraux commerciaux
- renforcement des capacités des communautés et soutien à la vulgarisation

Négociants agroalimentaires

- proposer des prêts aux acteurs des chaînes de valeur
- proposer une assistance technique en insistant sur les bonnes pratiques agricoles

Membres des villages ruraux commerciaux

- obtenir des semences de fournisseurs précis
- s'engager à réaliser une production commerciale d'ATV
- honorer en temps opportun des commandes provenant d'acheteurs précis
- regrouper et commercialiser collectivement les ATV

Comité exécutif des villages ruraux commerciaux

- coordonner et contrôler les fonctions des différentes unités de soutien aux marchés (MSU – Market Support Units)
- organiser les calendriers de production et d'approvisionnement
- encourager les villages ruraux commerciaux à la vente en gros et à la commercialisation collective des LTA
- regrouper, vérifier et approuver les commandes d'intrants pour les MSU
- assurer l'épargne du groupement
- offrir une garantie solidaire aux MSU

Institutions de microfinancement

- proposer des prêts aux acteurs de la chaîne de valeur
- proposer une assistance technique en gestion des prêts

Exploitants agricoles

Au début du projet, quatre sites ont été sélectionnés pour la création des villages commerciaux: Githiga, Lower Lari, Kahuho et Karura. Le programme comprend une base de 2 113 exploitants agricoles répartis sur 4 villages commerciaux, avec 72 groupements d'en moyenne 30 membres par groupement de producteurs, autre-

ment dit MSU. L'intervention a été accueillie avec enthousiasme et a accru de façon significative la base de la clientèle, jusqu'à 120 pour cent dans les six premiers mois. Toutes les MSU sont enregistrées auprès du Ministry of Culture and Social Services et possèdent un compte bancaire propre au groupement. Les membres ont eux aussi été encouragés à ouvrir chacun un compte d'épargne; actuellement, 50 pour cent d'entre eux en détiennent un. Tous les groupements sont organisés et dirigés par des sous-comités et un comité exécutif, tous élus, et ont défini des statuts à la fois pour les groupements et pour les villages ruraux commerciaux.

Structures de commercialisation collective

Chaque groupement comprend en moyenne 30 membres et est structuré sous forme de groupe de gestion formé d'une équipe dirigeante exécutive de 5 personnes (président, vice-président, trésorier, secrétaire et secrétaire-adjoint). Sous cette équipe dirigeante exécutive, il existe quatre sous-comités – production, commercialisation des produits, financement et protection sociale. L'organisation permet d'assurer un mécanisme de retour précis d'informations, par lequel tous les sous-comités rendent compte au comité exécutif par le biais du représentant du comité qui siège en son sein. Le comité exécutif contrôle la gestion des sous-comités et leur capacité à gérer les problèmes du groupement dont ils ont la charge.

Crédit aux semences: le modèle « Mkopo wa mbevu »

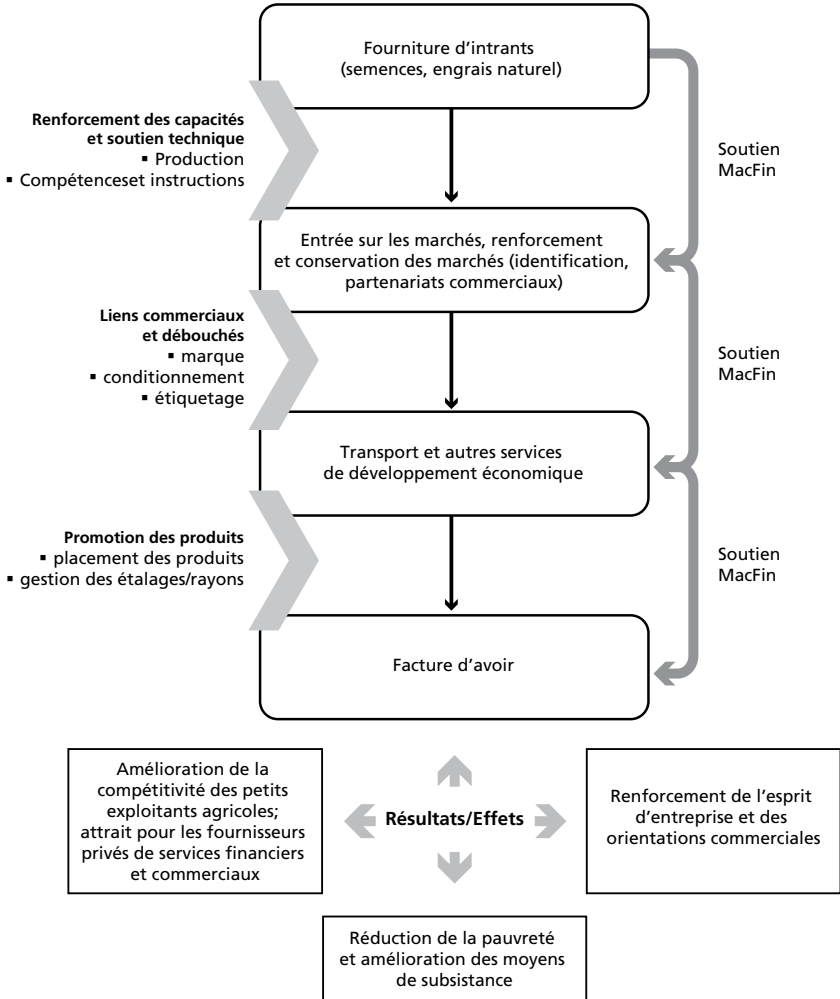
Grâce au système de crédit aux semences, les villages commerciaux ont bénéficié d'une aide pour se procurer des semences de LTA auprès de négociants agricoles précis. Les membres du village commercial émettent en général une requête sous forme de liste de semences qui est soumise au contrôle et à l'approbation du comité exécutif du village commercial. La requête est ensuite transmise au responsable de crédit de la FCI qui prépare un ordre d'achat en faveur d'un fournisseur agroalimentaire agréé au préalable. Sur présentation de l'ordre d'achat approuvé, le représentant du village rural commercial reçoit les semences de LTA conformément au bon de commande. Le fournisseur agroalimentaire présente ensuite, chaque semaine, une facture à la FCI pour les semences livrées aux exploitants agricoles et il est réglé dans de très brefs délais. Des frais de transaction s'élevant à 1 pour cent sont prélevés pour l'avance consentie. Les membres du village rural commercial se portent garants les uns des autres. Plus de 90 pour cent des exploitants agricoles concernés par le programme ont bénéficié de ce système et ont consacré une partie de leurs terres à la production de LTA. Les montants anticipés sont récupérés sur les ventes réalisées pendant la saison.

Le schéma 3.5 illustre quelques passages du service de financement relatif à l'accès aux marchés.

Factures d'avoir: système « Mkopo wa soko »

Ce service financier a été proposé aux communautés afin de donner la possibilité aux exploitants agricoles d'accéder aux marchés officiels et de les aider à réduire les effets de longues périodes au cours desquelles les fonds viennent à manquer, risquant d'entraîner une cessation d'activité. Grâce à ce système, environ 400 nouveaux exploitants agricoles ont eu la possibilité de pouvoir accéder à des marchés officiels et d'honorer leurs commandes. Le fonds a permis de soutenir les flux de trésorerie et

SCHÉMA 3.5
Service financier d'accès aux marchés



Source: Farm Concern International (2008)

de pouvoir disposer de fonds suffisants pour investir dans les activités agricoles, permettant ainsi aux exploitants agricoles de réaliser des économies leur permettant de couvrir d'autres dépenses commerciales, comme le transport et les communications.

Portefeuille

Le portefeuille moyen d'encours de crédit de chaque village rural commercial est de 388 dollars US. Chaque membre bénéficie d'une certaine souplesse pour le

remboursement des prêts, sur la base des flux de trésorerie disponible correspondant à ses ventes de LTA. Les risques liés au portefeuille ont été largement réduits par des avances de prêts consenties pour des ventes imposées sur des marchés précis, garantissant ainsi un remboursement complet en 90 jours.

Création d'emplois

La plupart des exploitants agricoles ne comptent que sur le travail de leur famille, de la production jusqu'au marché. Cela est principalement dû aux superficies de production plutôt réduites et au fait que la production de LTA ne requiert pas une forte main-d'œuvre.

Accroissement de l'épargne

L'épargne du groupement et les facilités de crédit ont été mises en place et renforcées grâce à des formations et à la création de comités de coordination financière au niveau des MSU et des villages ruraux commerciaux, à des liens établis avec des fournisseurs de services financiers et à la mise en place des services de la MacFin. Toutes les MSU sont incitées à créer une épargne par le biais d'un propre compte bancaire correspondant à un montant d'au moins 10 pour cent des revenus provenant de la vente des légumes. Des registres sont tenus par les sous-comités financiers. 60 pour cent des groupements ont respecté les recommandations d'épargne et ont essayé d'épargner un montant allant jusqu'à 15 pour cent des ventes réalisées. Plusieurs forums se sont déroulés avec des institutions financières afin d'informer les exploitants agricoles sur les différents produits à leur disposition. Des journées ont même été organisées sur le terrain afin de permettre aux exploitants agricoles d'échanger des idées avec d'autres exploitants ayant une expérience des systèmes de crédit.

TABLEAU 3.3
Ventes – sites ciblés (mars-août 2008)

| Village commercial | Membres bénéficiaires | Ventes | Ventes | Marchés ciblés |
|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| <i>Légumes frais</i> | | | | |
| Kiambu | 381 | 7 335 309 | 104 790 | Marchés formels |
| Kiambu | 736 | 14 221 707 | 203 167 | marchés informels |
| Sous-total | – | 21 557 016 | 307 957 | |
| <i>Semences LTA</i> | | | | |
| Kiambu | 361 | 180 320 | 2 576 | Marchés locaux |
| Kiambu | 612 | 169 300 | 2 418 | Agro commerçants |
| Sous-total | – | 349 620 | 4 994 | |
| Ventes cumulées | | 21 903 636 | 312 951 | |

Source: Farm Concern International (2008)

Liens avec les banques et les institutions de microfinancement

Un certain nombre de banques et d'institutions de microfinancement ont été sélectionnées par les exploitants agricoles et par les FCI pour créer des partenariats avec les communautés villageoises – KADET Ltd, Faulu Kenya, Family Bank, Cooperative Bank, Equity Bank, ECLOF et Unity Finance. Un forum de partenariats commerciaux réunissant les chefs des communautés villageoises, un représentant de la banque, un représentant de l'organisme coopératif d'épargne et de crédit (SACCO) et un représentant de la FCI, s'est tenu dans le but de créer des accords de partenariat. Des négociations sur le contenu de ces accords ont été menées au sein de ces forums. 80 pour cent des MSU ont été mises en contact avec des institutions financières par le biais de l'organisation programmée de réunions et des rencontres se sont déroulées avec des échanges directs entre les fournisseurs de services financiers et les exploitants agricoles. Les exploitants agricoles ont été, à leur tour, mis en relation avec des IMF de plus de 200 exploitants agricoles bénéficiant déjà de prêts auprès de la Family Bank, de la Unity Finance et de la Kagwe Tea SACCO (coopérative d'épargne et de crédit).

Problèmes rencontrés:

- La campagne des élections de 2007, et les troubles qui ont suivi, ont eu des répercussions sur le lancement du projet en janvier et février 2008.
- Dans le district de Kiambu et à Nairobi, des dérèglements au niveau de la chaîne de valeur commerciale des LTA, dus aux troubles observés après les élections et à l'augmentation des coûts de transport, ont fait peser des menaces sur l'épargne des groupements.
- La hausse des coûts des intrants agricoles, tout particulièrement des engrais naturels ou chimiques, a légèrement entravé la commercialisation des LTA entre les exploitants.
- L'inflation a également poussé vers la hausse les taux de base de crédit des institutions financières, rendant les conditions de crédit plus coûteuses et moins attractives pour les communautés situées au bas de la pyramide.
- L'intervention a généré un grand intérêt pour les services financiers, suivi par une forte demande en leur faveur, ce qui a conduit à une restriction d'allocation des fonds existants.

Leçons retenues:

- Les groupements de producteurs ont réalisé les bénéfices après avoir pris conscience du marché des LTA tout au long de la chaîne et dès lors qu'une action collective a été adoptée. Cette action collective au niveau de la production a entraîné une réduction des coûts grâce à la mise en commun de la production agricole et au partage de coûts de transport avec les acteurs privés concernés.
- Les communautés situées au bas de la pyramide exigent des services financiers créés sur mesure pour leurs besoins. Ces produits financiers pourraient être facilement adoptés par les communautés en leur montrant les résultats des interventions au niveau des exploitations et des marchés; des cas concrets de ménages ayant tiré profit de ces produits pourraient être efficaces pour convaincre d'autres agriculteurs.

Conclusion

Marché, développement des marchés en faveur des plus pauvres

Le développement des marchés relatifs aux petits exploitants agricoles exige une meilleure identification des produits qui bénéficient d'une demande dont la croissance est élevée ou moyenne, et qui offrent aux plus pauvres une possibilité de conserver des parts de marché. Le fait que les exploitants agricoles possédant de moyennes ou grandes exploitations « poussent » les petits exploitants hors du marché est bien connu; quoi qu'il en soit, l'approche, pour soutenir les petits exploitants dans l'exercice de leurs activités, doit renforcer l'intégration de produits offrant aux petits exploitants un avantage concurrentiel; par exemple, la production à bas coût des LTA convient aux petits exploitants agricoles qui utilisent essentiellement du fumier animal provenant de leurs petites exploitations.

Rôle d'une action collective dans le développement des marchés pour les petits exploitants agricoles

Une action collective joue un rôle essentiel dans la mesure où elle renforce la participation des plus pauvres aux marchés. Toutefois, il est nécessaire de posséder des compétences en matière de percée collective stratégique sur les marchés afin d'assurer une pénétration durable des marchés, un retour d'informations et des partenariats avec des acteurs privés de la chaîne de valeur. Des exploitants agricoles organisés en MSU se sont dotés avec succès de compétences professionnelles qui leur ont permis de mieux faire entendre leur voix au sein des chaînes de valeur et sur les marchés.

Services financiers intégrés aux alliances commerciales

Les petits exploitants agricoles sont encore largement désavantagés par les types courants d'épargne et de crédit qui entravent l'accès aux prêts pour les travailleurs saisonniers. Toutefois, l'approche de la FCI de services financiers intégrés à des relations de marché à travers le modèle MacFin, a prouvé que le crédit seul n'entraîne pas forcément une augmentation des revenus, mais lorsqu'il est intégré dans le processus d'un développement des débouchés sur les marchés, il entraîne l'augmentation des revenus agricoles, contribue à celle de l'épargne rurale et permet de contribuer à la réduction de la pauvreté.

ANALYSES DE CAS

Morimoto, Y. et Maundu, P. 2006. *Rediscovering a Forgotten Treasure*, International Plant Genetics Resource Institute (IPGRI), Rome.

Mumbi, K., Karanja, N., Njenga, M., Kamore, M., Achieng, C. et Ngeli, P. 2006. *Viable Market Opportunities and Threats for Urban and Peri-Urban Farmers*, Farm Concern International, Urban Harvest and International Potato Center, Nairobi.

CHAPITRE 4

Instrument de financement des chaînes de valeur agricoles

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Il existe plusieurs façons de classer et de décrire les différents produits et outils financiers existants et disponibles. Par exemple, Wenner (2006) opère un classement selon les principales modalités de financement des chaînes de valeur suivantes: financements commerciaux, transactions garanties, gestion des risques et aménagements financiers incitatifs. Dans le cadre de cet ouvrage, nous avons opté pour un classement différent qui se base sur les études analysant l'application des différents mécanismes analysés ici même. Ce chapitre adopte donc le classement suivant: financement commercial, financement par créances, nantissement des immobilisations corporelles, instruments de réduction des risques et aménagements financiers structurés; les instruments les plus courants sont illustrés par des exemples.

Il faut noter que les termes employés peuvent varier d'un pays à l'autre et même d'un secteur à l'autre. Dans certains contextes, un terme juridique précis peut être utilisé tandis que dans le domaine de l'agriculture, les termes utilisés peuvent avoir un sens et une application beaucoup plus larges. Les descriptions qui suivent adopteront ces applications plus générales.

Le tableau 4.1 offre un aperçu général des instruments de financement des chaînes de valeur – types traditionnels de crédit et modèles plus sophistiqués et plus complexes mis en œuvre dans le contexte actuel de chaînes de valeur et de systèmes financiers complètement intégrés. Tous ces instruments ne sont pas appropriés pour les fournisseurs de petits exploitants agricoles ou pour les négociants agricoles et certains outils de gestion des risques sont, par exemple, mieux adaptés aux industriels agroalimentaires et aux grossistes. Mais ces instruments « pointus » peuvent permettre de stabiliser les prix, de réduire les risques et/ou de réduire les coûts de financement, avec des avantages retirés par tous les acteurs de la chaîne.

FINANCEMENT COMMERCIAL

Le financement commercial constitue la forme la plus courante du financement des chaînes de valeur. Ce type de crédit prend le plus souvent la forme de: 1) « ventes préfinancées », dans le cas d'un prêt consenti à un exploitant agricole par un fournisseur d'intrants agricoles ou 2) « paiements anticipés » effectués par ceux qui achètent les produits agricoles. De nombreux types et instruments de financement commercial sont utilisés depuis des siècles et ils se présentent souvent sous la forme de prêts en nature (par exemple, fourniture de semences ou engrais).

Les instruments de financement commercial examinés ici n'ont rien de nouveau; ce qu'il faut plutôt noter, c'est la façon dont l'approche de la chaîne de valeur agricole peut concevoir et améliorer ces instruments, avec l'aide de liens renforcés au

TABLEAU 4.1

Description des instruments de financement des chaînes de valeur agricoles

| Instrument | Description sommaire |
|---|--|
| <i>A. Financement commercial</i> | |
| 1. Crédit commercial | Les négociants agricoles avancent des fonds aux producteurs qui sont remboursés, en général en nature, au moment de la récolte. Cela consent aux négociants de se procurer des produits et à l'exploitant agricole d'obtenir une trésorerie nécessaire (pour les besoins d'exploitation ou les besoins de subsistance) et de garantir la vente de la production. Moins fréquemment, le crédit commercial peut être aussi utilisé par les exploitants agricoles pour livrer des produits à des acheteurs avec paiement différé. |
| 2. Crédit fournisseur d'intrants | Un fournisseur d'intrants avance des intrants agricoles aux exploitants (ou à d'autres participants à la chaîne de valeur) en consentant le remboursement des sommes au moment de la récolte ou à un autre moment concordé par anticipation. Le coût du crédit (intérêts) est généralement inclus dans le prix. Le crédit fournisseur d'intrants permet aux exploitants agricoles d'obtenir des intrants nécessaires et d'augmenter les ventes des fournisseurs. |
| 3. Crédit d'entreprise de commercialisation | Une entreprise de commercialisation, un industriel agroalimentaire ou toute autre société fournit un crédit en espèces ou en nature à des exploitants agricoles, des négociants agricoles locaux ou toute autre entreprise faisant partie de la chaîne de valeur. Les remboursements se font généralement en nature. Les acheteurs se trouvent dans la position de pouvoir se procurer des produits et de prendre des engagements sur les prix d'achats; en contrepartie, les exploitants agricoles et d'autres acteurs de la chaîne peuvent profiter de financements et d'approvisionnements et s'assurer de débouchés pour la vente de leurs produits. |
| 4. Financement par une entreprise dominante | Une entreprise dominante soit fournit directement des financements aux entreprises de la chaîne de valeur, y compris aux exploitants agricoles, soit apporte des garanties liées aux ventes permettant d'obtenir des financements de la part d'institutions financières. Le financement par une entreprise dominante, qui a souvent la forme d'un contrat d'agriculture sous contrat avec clause de rachat, permet aux exploitants agricoles de bénéficier de financements, d'une assistance technique et de débouchés et de garantir des produits de qualité et livrés dans les temps requis à l'entreprise dominante. |
| <i>B. Financement par créances</i> | |
| 5. Financement par créances clients | Une banque, ou tout autre financier, fait une avance de trésorerie à des entreprises agroalimentaires (fournisseurs, industriels, sociétés de commercialisation ou exportatrices) contre des créances clients ou des commandes confirmées aux producteurs. Le financement par créances clients prend en considération le sérieux des acquisitions faites par l'acheteur et les antécédents de remboursement de ce dernier. |
| 6. Affacturage | L'affacturage est une transaction commerciale par laquelle une entreprise cède, avec un escompte, ses créances clients ou ses contrats de ventes de marchandise à une société spécialisée, appelée factor, qui paie l'entreprise déduction faite d'une commission et qui recouvre les créances dues à échéance. L'affacturage favorise la circulation de trésorerie, la protection contre les risques de crédit, l'enregistrement des créances clients et le recouvrement des effets financiers. Il sert à consentir des avances de financement pour des intrants ou des ventes de produits transformés ou non, vendus à des acheteurs fiables. |
| 7. Affacturage à forfait | Une agence spécialisée dans l'affacturage à forfait acquiert d'un exportateur des créances d'instruments financiers librement négociables escomptés (comme des lettres de crédit garanties sans conditions et des effets financiers), ce qui permet d'améliorer la trésorerie de l'exportateur, tandis qu'elle assume tous les risques liés aux créances. |

TABLEAU 4.1 (Voir suite)

| Instrument | Description sommaire |
|--|---|
| <i>C. Nantissement des actifs corporels</i> | |
| 8. Warrantage | Des exploitants agricoles, ou toute autre entreprise appartenant à une chaîne de valeur, reçoit un récépissé d'un entrepôt agréé, qui peut être donné en garantie d'un prêt obtenu auprès d'une institution financière en contrepartie de produits stockés en toute sécurité dans un entrepôt indépendant. Ce système permet de garantir la qualité des stocks et permet aux vendeurs de conserver les produits et de bénéficier de possibilités de ventes à meilleur prix, hors saison ou à toute autre date ultérieure. |
| 9. Cession avec accord de rachat (repurchase agreements) | Un acheteur reçoit des titres de garantie et s'engage à les racheter à une date ultérieure. Les biens sont stockés auprès de gestionnaires agréés de garanties qui émettent des récépissés accompagnés des conditions de rachat. Les cessions avec accord de rachat sont accompagnées d'une obligation de rachat sur les ventes et sont utilisées par les entreprises commerciales pour, grâce à cette garantie, obtenir des financements. |
| 10. Crédit bail | Le crédit bail est un achat à crédit accompagné d'un accord sur la vente et un transfert de propriété une fois la totalité des remboursements effectués (capital et intérêts). Le financier conserve la propriété des biens concernés jusqu'à ce que les remboursements soient entièrement effectués, ce qui permet d'utiliser ces biens en cas de défaut de paiement. Ce mécanisme permet aussi aux industriels agroalimentaires et aux exploitants agricoles d'acquiescer du matériel, des véhicules et d'autres biens importants sans avoir besoin de garantie autre que celle nécessitée par l'achat du bien. |
| <i>D. Instruments de réduction des risques</i> | |
| 11. Assurance récolte/intempéries | Les produits d'assurance en question sont utilisés pour réduire les risques par paiement régulier de primes de la part des clients et indemnisation de tous ceux ayant subi des dommages. Les montants sont calculés sur la base de données statistiques relatives aux pertes. Ces assurances permettent de réduire les effets des pertes, pour les exploitants agricoles et tous les autres acteurs d'une chaîne de valeur, dues à des catastrophes naturelles ou à d'autres désastres du même type. |
| 12. Contrats à terme de gré à gré | Un contrat à terme de gré à gré est un accord de vente passé entre deux parties qui consiste à vendre/acheter un actif à un prix déterminé et à une date définie dans le futur, ces deux éléments étant définis au moment de l'acte. Les contrats à terme de gré à gré permettent de couvrir les risques liés aux variations de prix et peuvent être aussi utilisés en tant que garantie pour l'obtention de financements. |
| 13. Futures (contrats de gré à gré standardisés) | Les futures sont des contrats à terme (voir ci-dessus) qui sont standardisés pour être échangés sur des marchés spécialisés. La standardisation facilite la commercialisation à travers l'échange des produits agricoles. Les futures assurent une couverture des risques liés aux prix, ce qui permet aux sociétés commerciales de compenser les risques liés aux contrats à terme par la vente de futures. |
| <i>E. Aménagements financiers incitatifs</i> | |
| 14. Titrisation | Des actifs financiers sont regroupés et transformés en titres de portefeuille qui sont vendus à des investisseurs. Cela permet de créer des financements en faveur d'actifs plus modestes et à court terme et comprend des instruments financiers comme les dettes obligataires garanties. Cela permet aussi de réduire les coûts de financement sur les actifs à moyen et long terme. |
| 15. Garanties de crédit | Les garanties de crédit agricoles sont proposées par des tiers (privés ou publics) afin d'attirer des financements par la réduction des risques liés au crédit. Les garanties proposées sont en principe combinées à d'autres instruments financiers et peuvent provenir d'acteurs du secteur privé ou public afin de soutenir les activités de crédit dans le secteur agricole. |
| 16. Joint venture | Le financement par joint venture est une forme de financement partagé de fonds propres entre des partenaires privés et/ou publics ou des actionnaires. Le financement par joint venture crée des opportunités de fonds de partage et de partage de responsabilité et de risques; les partenaires disposent souvent de moyens techniques, financiers et commerciaux supplémentaires. |

sein de la chaîne de valeur et la possibilité de disposer d'une meilleure information, de systèmes de communication et d'autres technologies aujourd'hui disponibles. Les différentes appellations données ici aux quatre instruments de financement commercial examinés ne sont pas ce qui est le plus important; elle servent surtout à définir un mode précis de financement proposé. Ces quatre instruments présentent à la fois de nombreux points communs et de nombreuses différences dus, principalement, à l'acteur principal ou leader impliqué dans le financement.

Crédit commercial

Le crédit commercial est une forme traditionnelle de financement prédominante dans les chaînes de valeur agricole informelles ou fragmentées. Dans ces modèles, les négociants agricoles ou, parfois, les négociants-exploitants jouent un rôle primordial en mettant les exploitants agricoles en relation avec les marchés et en leur consentant en même temps des moyens financiers pour les récoltes, les intrants ou divers autres besoins, comme par exemple les imprévus familiaux. Dans de nombreux cas, les négociants agricoles font partie de la communauté rurale et possèdent non seulement des capitaux et fréquemment des moyens de transport mais, ont aussi dans la plupart des cas une très bonne connaissance des marchés et des contacts qui leur permettent d'y avoir accès. Ils peuvent donc consentir un financement en bénéficiant de la garantie de récoltes futures et d'un prix de revente fixé au moment du financement. Les fonds apportés par les négociants agricoles locaux proviennent de sources diverses: fonds propres, fonds obtenus auprès de banques ou de grossistes et/ou ils peuvent également travailler comme intermédiaires pour des industriels agroalimentaires ou des grossistes qui leur consentent des avances financières qu'ils utilisent par la suite pour acquérir des produits auprès des exploitants agricoles. Le rôle financier joué par les négociants agricoles, tout particulièrement auprès des petits producteurs, est important et notoire. Ce que l'on sait moins, c'est qu'ils subissent une grande pression pour, à la fois, satisfaire les besoins de financement et gérer les retards fréquents de paiements de la part des acheteurs. Comme le montre le cas décrit dans l'encadré 4.1, ils doivent répondre à de nombreuses demandes en disposant de capitaux propres limités, ce qui influe sur le rendement de leurs propres activités.

Dans de nombreux pays où les mécanismes commerciaux relatifs aux produits agricoles ne fonctionnent pas parfaitement, les prix sont souvent décidés par les négociants agricoles sur une base spéculative, par manque d'informations sur la qualité ou les prix de marché au moment de la livraison. Ces prix ont tendance à être peu élevés dans le but de diminuer les risques pesant sur le négociant (qui peut avoir consenti des prêts anticipés à des dizaines ou des centaines d'exploitants agricoles) et ils sont, par conséquent, souvent peu avantageux pour les exploitants agricoles. Cette stratégie mise en œuvre par les négociants agricoles nourrit l'idée reçue qu'ils ne sont pas honnêtes et qu'ils sont intraitables en affaires, avec pour conséquence un rare soutien en leur faveur par le biais d'interventions pour le développement. Les actions de développement équitable menées en faveur des petits producteurs sont des exemples de modèles commerciaux alternatifs majeurs qui impliquent souvent l'élimination volontaire du rôle d'intermédiaire joué par les négociants agricoles dans le but de fournir d'éventuelles meilleures conditions commerciales aux producteurs.

ENCADRÉ 4.1**Capacité et compétitivité d'un petit exploitant agricole, Kenya**

Bernard Maina est un négociant agricole au Kenya qui fait le commerce de haricots français provenant de petits exploitants, avec une capacité de 30 tonnes par semaine. Avec 26 employés, il vend pour un montant de 5 millions de KES de haricots français par mois et des tomates fraîches pour un montant dépassant 2 millions de KES par mois. Les principaux défis que son entreprise doit affronter sont: paiements anticipés, matériel et transport et pertes post-récolte, car elle ne possède pas de chambre froide.

Source: Minae et Khisa (2007)

La fourniture de services faite par les négociants agricoles aux exploitants agricoles est ancienne – liens commerciaux, financement et services connexes (informations sur la demande du marché par exemple) – et une très bonne connaissance du rôle de ces négociants et du financement commercial permet en principe de disposer d'informations fondamentales au sujet des services financiers et non financiers durables, tout particulièrement dans les zones où existent des organisations d'exploitants agricoles institutionnelles peu puissantes. Fries et Akin (2004) ont montré les avantages du crédit commercial qui permet d'obtenir rapidement un prêt, de bénéficier d'une assistance technique et de devoir fournir des garanties limitées quand ces dernières sont exigées. D'autres auteurs (Vorley *et al.*, 2008) ont à leur tour insisté sur le fait que les liens commerciaux créés par les négociants agricoles entraînent une forme de coopération entre les exploitants agricoles constituant la première base d'une structure plus institutionnelle.

À leur tour, les négociants agricoles peuvent bénéficier de financements issus d'autres activités menées dans la chaîne de valeur, comme des financements provenant de meuniers et d'industriels agroalimentaires, qui peuvent être financés par des grossistes ou des exportateurs, plus en amont de la chaîne qui va de la production à la commercialisation. Les chaînes constituées d'accords passés avec des négociants agricoles ont plutôt tendance à être informelles; au contraire, les modèles intégrés et structurés ne tiennent généralement pas compte de ce rôle. Le cas de financement commercial en Amérique Latine examiné dans l'encadré 4.2 montre comment les négociants agricoles peuvent financer leurs opérations et activités commerciales avec de petits producteurs.

Dans le monde entier, la méthode de financement la plus efficace pour un emprunteur, qu'il s'agisse de financement commercial local ou de financement à l'exportation, est celle qui consiste à disposer à tout moment d'un compte de crédit. Le facteur temps joue un rôle essentiel dans le financement commercial. En augmentant les possibilités d'obtention rapide et immédiate d'un financement, une majeure quantité de fonds peut affluer dans la chaîne de valeur, en faveur non seulement des négociants agricoles mais aussi de tous les acteurs situés en amont ou en aval de la chaîne qui peuvent aussi, en principe, bénéficier de prix plus avantageux grâce à une plus grande capacité financière offerte par les négociants agricoles.

Dans le cadre d'une approche globale du financement des chaînes de valeur, le financement commercial ne constitue qu'un des nombreux moyens de financement

ENCADRÉ 4.2

Financement commercial en Amérique Latine

Des études menées par la FAO sur la trésorerie commerciale confirment la thèse selon laquelle les négociants agricoles financent leurs activités à l'aide de plusieurs sources. De grandes différences ont été notées d'un pays à l'autre. Comme on peut le voir ci-dessous, les fonds propres figurent en haut de la liste, totalisant un montant allant de 40 à 80 pour cent. À la deuxième et troisième place, on trouve les financements provenant d'autres participants à la chaîne de valeur agricole, pour un montant allant de 10 à 30 pour cent. Cela est très proche des chiffres du financement institutionnel concernant ces entreprises, avec des pourcentages évidemment plus élevés dans certains pays, comme le Costa Rica. En Équateur et au Pérou, une très importante source de financement commercial est fournie par des prêteurs, dans certains cas pouvant atteindre 20 pour cent. Le même résultat a été obtenu pour l'Asie.

| Sources de trésorerie | Pourcentage du financement total (%) |
|---|--------------------------------------|
| Fonds propres | 40 – 80 |
| Liens commerciaux dans la chaîne agricole | 10 – 30 |
| Financement institutionnel (important au Costa Rica) | 10 – 30 |
| Prêteurs (important en Equateur) | 10 – 20 |
| Familles et relations | 0 – 1 |

Pour pouvoir appliquer ces recherches aux mesures politiques, il faut considérer les caractéristiques des chaînes les plus importantes et le contexte des pays sélectionnés. Le premier point important est la nature même de la chaîne, plus particulièrement son caractère plus ou moins informel. L'Équateur et le Pérou sont des pays où les chaînes agricoles informelles sont fréquentes et des études ont révélé que 25 pour cent des transactions faites au Pérou sont informelles. Les chaînes dans ces pays, sont fragmentées. Le Pérou à lui seul compte des centaines de milliers de producteurs, près de 1 000 moulins et de 60 000 entrepôts pour le riz, à la différence des chaînes en Argentine et au Brésil qui sont de plus en plus concentrées et intégrées. Ces traits caractéristiques sont très importants car les acteurs des chaînes informelles ont la tendance à être de petite taille et à ne pas obtenir facilement des financements. On trouve de petits producteurs aussi en Argentine et au Brésil mais ils sont membres de coopératives puissantes et prennent part en général à des modèles formels dans lesquels le commerce au détail occupe de plus en plus de place sur les marchés.

Pour conclure, l'étude a montré que le commerce peut survivre en l'absence de financement institutionnel ou autre, mais que sa croissance reste alors limitée. En tirant des enseignements des institutions de microfinance, certains pays ont commencé à répondre aux exigences des négociants agricoles. Ils proposent désormais des financements offrant des montants et des lignes de crédit flexibles, des formes alternatives de garantie, des produits financiers diversifiés et, surtout, des agences proches des négociants agricoles.

disponibles; son rôle doit être parfaitement analysé et compris au niveau de tous les acteurs impliqués.

Crédit fournisseur d'intrants

Comme le crédit commercial, le crédit fournisseur d'intrants constitue une forme traditionnelle de financement en nature faite aux exploitants agricoles, à tous les niveaux, que ce soit dans le cadre d'un modèle agricole fragmenté et informel ou dans celui de chaînes de valeur très intégrées dans des pays développés et en développement. Le crédit fournisseur d'intrants permet aux exploitants agricoles de bénéficier d'un avantage de trésorerie qui leur permet, dès que cela s'impose, de s'approvisionner ou d'acquérir du matériel nécessaire aux activités de production. Les fournisseurs d'intrants consentent des prêts car il s'agit là d'un outil commercial fondamental qui favorise la vente des intrants et de leurs produits. Ce type de financement qui épuise la circulation des flux de trésorerie pousse les fournisseurs à pratiquer des escomptes afin d'améliorer leurs flux de trésorerie et de réduire les risques liés aux éventuels défauts de remboursement. Les intrants agricoles les plus importants – semences, engrais, produits agrochimiques, matériel et carburant – sont, quant à eux, généralement financés par leurs propres fournisseurs. Le fournisseur peut, à son tour, obtenir des financements grâce à des prêts garantis par les factures émises, sur la base de la stabilité des ventes et aux remboursements enregistrés dans le passé. Toutefois, le recouvrement des sommes perçues et la gestion des comptes peuvent être à l'origine de difficultés. Les limites liées à l'octroi d'un financement et à la garantie des remboursements font que le crédit fournisseur d'intrants est de plus en plus souvent consenti de façon indirecte, prenant la forme d'un système triangulaire dans lequel le fournisseur d'intrants privilégie l'octroi d'un financement par le biais d'une organisation financière permettant aux acheteurs de rembourser les fournisseurs; l'avantage de ce système est que les organismes financiers gèrent eux-mêmes les financements, en apportant leur expertise et leurs propres systèmes (Miller, 2007b) et que cela libère également des fonds permettant d'augmenter les stocks.

Le crédit fournisseur d'intrants est basé sur les liens créés et, logiquement, les fournisseurs et les acheteurs préfèrent traiter avec les détaillants d'intrants et les exploitants agricoles locaux qu'ils connaissent depuis longtemps. En ce qui concerne les détaillants, un financement peut être directement accordé en nature, sous la forme d'une avance de produits sur commande ou commission. Cela peut fonctionner dans le cas de clients réguliers mais pas toujours avec les autres pour lesquels des problèmes peuvent surgir. La fourniture d'intrants à des exploitants agricoles peut comporter des risques très importants car, dans le cas d'une mauvaise récolte ou d'un problème de même nature, les remboursements peuvent être plus difficiles à obtenir alors que les produits (intrants) ont déjà été utilisés.

Un des avantages du financement consenti par des fournisseurs à des exploitants agricoles est qu'il permet de réduire les coûts de transaction pesant sur les exploitants grâce à des intérêts intégrés, des tâches administratives allégées et des ventes assurées. Cependant, ce système lie l'exploitant agricole à un unique fournisseur et cela l'empêche de tirer parti des meilleures offres du marché. En revanche, les financements octroyés par les fournisseurs d'intrants stimulent leurs ventes. Ils connaissent souvent les exploitants agricoles et peuvent ainsi réduire les risques en

sélectionnant ceux à qui accorder ou pas un prêt. De plus, sensibles à la réussite et à la fidélité de leurs clients, ils sont aussi intéressés par la fourniture directe de conseils techniques à ces derniers. Tout cela contribue à renforcer les liens au sein de la chaîne de valeur.

Au Myanmar, où le secteur privé est peu actif et dont les chaînes de valeur sont peu développées, le rôle le plus important dans le financement des exploitants agricoles est tenu par les fournisseurs d'intrants et, dans une moindre mesure, par les négociants agricoles, les transformateurs et les industriels agroalimentaires. Le crédit fournisseur d'intrants et le crédit commercial sont historiquement les deux seules options de financement qui étaient offertes aux exploitants et ils sont toujours aujourd'hui les plus répandus. Cependant, comme le montre l'encadré 4.3, le crédit fournisseur d'intrants peut, malgré l'importance qu'il revêt, subir les effets d'une chaîne de valeur peu solide.

L'octroi de financements en quantité suffisante et à un coût raisonnable dépend des services financiers disponibles dans un pays et de la solidité présentée par une chaîne de valeur. Même si, dans certains secteurs, le Myanmar dispose d'agro-industries solides, le rôle joué par ces dernières dans le financement de la chaîne est limité par ces facteurs. De la même façon, en Afrique, en Europe de l'Est ou en Asie centrale, peu de grossistes en engrais – intrants de toute première importance – peuvent offrir des garanties traditionnelles suffisantes à donner en gage pour le remboursement de prêts de trésorerie et les banques n'acceptent que rarement des garanties basées sur les engrais. En l'absence de liens financiers mis en place avec les

ENCADRÉ 4.3

Crédit fournisseur d'intrants, Myanmar

Les cas de modèles de financement de chaîne de valeur agricole au Myanmar montrent que le financement est un élément essentiel pour le développement des chaînes de valeur agricoles. Les fournisseurs du secteur privé vendent les intrants à crédit aux exploitants agricoles même si ce crédit fournisseur d'intrants est rarement suffisant dans la mesure où les fournisseurs eux-mêmes manquent de financement. Ils ont besoin de financements qui sont difficiles à obtenir. Afin de récupérer rapidement l'argent, ils préfèrent les ventes en liquide aux ventes d'intrants avec paiements différés aux exploitants agricoles. Cela a pour conséquence qu'au Myanmar les revendeurs d'intrants proposent des ventes avec paiement différé avec des intérêts élevés qui impliquent une majoration des prix pour les exploitants. Ces derniers peuvent effectivement bénéficier de ventes à crédit mais à un coût élevé.

Étant donné les difficultés que ce type de financement crée aux exploitants agricoles et aux fournisseurs d'intrants, de nouvelles formes de financement sont nécessaires dans la chaîne de valeur. De nouveaux financements sont nécessaires en amont de la chaîne mais la capacité très limitée des banques dans les zones rurales et le caractère fragmenté des chaînes rend ces financements impossibles.

ENCADRÉ 4.4**Crédit fournisseur d'intrants, Bangladesh**

La BRAC a constaté que la fourniture en temps opportun d'intrants de bonne qualité est un élément essentiel qui peut affecter le rendement des entreprises et leur contribution à la lutte contre la pauvreté. Étant donné que la fourniture d'intrants à différentes entreprises par les industries locales et/ou les autorités ne répondait pas à des critères de qualité suffisante ou de bonne qualité, la BRAC a mis en place des entreprises de fourniture d'intrants pour fournir ces intrants, améliorant ainsi les revenus et la capacité de remboursement de ses clients. Le soutien de la BRAC à des entreprises d'élevage de volailles, de bétail, de produits agricoles, de pêche et d'horticulture consiste à fournir des intrants à ses clients et à de petits entrepreneurs commerciaux dans le but de les renforcer et d'assurer un rendement optimal afin d'accroître leurs activités économiques. Chacun de ces programmes comporte trois volets: 1) développement, 2) production d'intrants et transformation, 3) distribution/commercialisation. Cela permet de proposer une gamme variée d'aides à plusieurs catégories d'exploitants agricoles au Bangladesh. La BRAC fournit un soutien qui consiste en formation, fourniture d'intrants, crédit à l'entreprise – petite et moyenne – et assistance technique.

Source: Salenque in Digal (2009)

importateurs ou les exportateurs qui permettraient de reporter le crédit fournisseur d'intrants sur les grossistes, ces derniers sont dans l'impossibilité d'exercer leur activité économique à grande échelle et de réduire les coûts par des économies d'échelle au niveau des transports et de l'entreposage. Pour les détaillants en engrais opérant dans une chaîne de valeur, l'enjeu majeur est non seulement de pouvoir accéder à des financements mais aussi celui de développer la capacité à gérer les ventes d'intrants à crédit sans courir de gros risques de défaut de paiement sur leurs comptes d'encours.

Dans certaines régions du monde, l'enjeu concerne une pénurie de fournisseurs d'intrants capables de répondre aux besoins des producteurs. Les fournisseurs d'intrants sont des acteurs essentiels pour le développement des chaînes de valeur. En Afrique, par exemple, la croissance des négociants agricoles est considérée comme un élément essentiel du développement rapide de la fourniture d'intrants agricoles de qualité aux petits exploitants agricoles et elle constitue un des points focaux des initiatives de développement, comme celles de la Rockefeller Foundation (Banque Mondiale, 2008).

Comme vu précédemment, la BRAC a développé une approche remarquable pour la fourniture d'intrants et de financements, en créant des liens et des opérations commerciales avec des fournisseurs externes permettant de fournir tous les services nécessaires concernant les intrants et de consentir par la suite des avances financières aux exploitants agricoles pour acheter tous les biens nécessaires.

De nombreux fournisseurs d'intrants sont, contrairement à la BRAC, de petites entreprises aux moyens et aux fonds limités. Leur capacité à fournir ou à recevoir des financements dépend dans une large mesure de la solidité de la chaîne de valeur

et des liens créés. L'existence de liens solides crée des possibilités de réduction des risques liés aux remboursements par le biais d'accords de remboursement direct passés avec les acheteurs des produits des clients et des possibilités d'emprunt basées sur des créances fiables. Dans tous les cas, comme le montre l'encadré 4.4, les avantages et les désavantages doivent faire l'objet d'une évaluation comparée pour toutes les parties impliquées.

Crédit d'entreprise de commercialisation

Les clients de sociétés telles que les entreprises de commercialisation ou de transformation agroalimentaire proposent des financements dont le fonctionnement est semblable à celui du crédit commercial pour les exploitations agricoles. Cependant, si les négociants agricoles ont en principe une activité économique plus modeste et s'ils jouent un rôle d'intermédiaire entre les exploitants agricoles et les entreprises situées en amont, les entreprises de commercialisation ou de transformation agroalimentaire sont en général de grandes sociétés qui agissent pour leur propre compte. Ce type de financement peut bénéficier directement aux exploitants agricoles, aux organisations d'agriculteurs et aux négociants agricoles locaux et il peut être opéré par de plus grosses sociétés pour accorder des financements à des entreprises de commercialisation ou des industriels agroalimentaires locaux. Il ne doit pas être assimilé aux types de financement agriculture sous contrat ou entreprise dominante (exposés dans le paragraphe suivant) car il n'est pas systématiquement un élément inclus dans une chaîne de valeur intégrée et constitue plutôt un moyen permettant de garantir des transactions commerciales et de motiver les négociants agricoles ou les clients les plus sérieux et fiables.

Le financement d'entreprise de commercialisation, ou tout autre financement de type crédit acheteur, est généralement impulsé par les besoins des sociétés en amont en matière de transactions commerciales ou d'activités de production ou de transformation. Des liens sont souvent créés entre la société et les producteurs ou les groupes de producteurs. Pour ces groupes, il peut s'avérer avantageux de collaborer avec des entreprises de commercialisation car ces dernières sont en rapport étroit avec les marchés et bénéficient souvent d'un plus grand choix et de meilleures opportunités de commercialisation. De plus, les entreprises de commercialisation sont souvent dans la mesure de garantir des prix de vente préalablement définis pour leurs produits agricoles et disposent de ce fait de meilleures conditions pour arrêter les prix des produits qu'elles proposent aux négociants et aux producteurs agricoles. Les financements de type commercial sont très répandus dans le monde entier et constituent souvent la première source de financement des produits agricoles même si le rôle joué par chaque entreprise de commercialisation varie selon les régions et les produits.

Les industriels agroalimentaires et les entreprises de commercialisation peuvent être financés en amont et en aval de la chaîne. La capacité de financement dont ils disposent est souvent limitée par leur propre capacité de garantie de financement. De ce fait, il est fréquent « d'être financé » par certains clients auprès desquels ils s'approvisionnent, qui livrent les produits sans percevoir l'intégralité du paiement dû jusqu'à une date prédéterminée fixée souvent après que la société ait eu la possibilité de vendre les produits après transformation.

Une entreprise peut gérer directement ou indirectement les financements accordés aux clients dans la mesure où elle peut décider de confier la gestion des

sommes versées à une banque ou à toute autre institution financière et de gérer le recouvrement des sommes dues par la remise des produits. Un cas issu du secteur de production d'agave au Mexique, présenté dans l'encadré 4.5, explicite clairement comment un financement est consenti indirectement par une banque à des exploitants agricoles par le biais d'une entreprise de transformation agroalimentaire.

Un financement de type crédit acheteur peut aussi être consenti directement par une société selon les modalités décrites dans le cas de la Chestnut Hill Farms (encadré 4.6). Cette situation est possible quand la société dispose d'importantes sources de financement et qu'elle veut être sûre que les normes qu'elle souhaite imposer seront respectées au niveau de la production et des technologies employées.

Les prêts consentis par des entreprises de commercialisation ou des entreprises de transformation de produits agricoles peuvent, par conséquent, revêtir la forme de simples avances financières faites à un unique niveau de la chaîne de valeur ou être intégrés dans le processus global de la chaîne, comme le montre le cas de la société agroalimentaire Chestnut Hill Farms. Il arrive fréquemment qu'ils constituent aussi l'un des maillons les plus importants de la chaîne à travers lequel les banques ou d'autres institutions financières décident d'injecter des fonds, grâce en partie à la

ENCADRÉ 4.5

Financement par industriels agroalimentaires pour les cultivateurs d'agave, Mexique

L'agave est une matière première qui est cultivée par les petits exploitants agricoles et c'est un ingrédient clé pour la production de téquila. La production d'agave est un exemple intéressant de chaîne de valeur car elle est plus complexe que celle d'autres produits agricoles courants. La production d'agave est très cyclique, soumise à de très fortes fluctuations de prix et assurée principalement par de petits exploitants qui bénéficient difficilement de financements formels. Cette situation fait qu'un banquier ne souhaite pas prendre le risque de financer les producteurs d'agave. Par contre, le même banquier peut accepter de financer un producteur de téquila qui utilisera l'argent pour prendre à sa charge le risque de financer un exploitant pour six ans car il connaît et comprend bien le fonctionnement de la chaîne de valeur. Le banquier ne prend pas directement le risque à sa charge mais concède un crédit à une entreprise qui prendra elle-même ce risque. En d'autres termes, le banquier finance un client qui a besoin de garantir la fourniture de matière première afin de mener ses activités économiques. La plupart des producteurs de téquila comprennent bien les risques liés à une exploitation agricole car eux-mêmes ont souvent la leur. Dans le cas qui nous intéresse ici, les institutions financières comprennent que la fourniture de matière première est un élément essentiel de la réussite de l'activité économique, mais cela n'empêche pas qu'elles refusent de prendre à leur charge les risques pesant sur le producteur de matière première. En résumé, les financements peuvent exister grâce au fait que les risques sont assumés par le producteur de téquila, capable de mieux gérer les risques que les banques.

ENCADRÉ 4.6**Financement d'entreprise de commercialisation, Costa Rica**

La Chestnut Hill Farms commercialise et, dans certains cas, produit des asperges, des mangues, des melons et des ananas en provenance de l'Arizona, du Brésil, de la Californie, du Costa Rica, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Pérou et de Porto Rico.

Ses clients sont des chaînes de supermarchés américaines. Au cours des cinq dernières années, cette société a aussi commercialisé ses produits dans le secteur de la transformation des fruits et légumes frais, à des chaînes de supermarchés en Europe et à des grossistes. Son principal objectif est celui d'apporter une valeur ajoutée à la production, au conditionnement et à la commercialisation. La société gère quatre marques, qui comprennent celles des « melons parfaits » et des « ananas parfaits »; les clients sont « satisfaits ou remboursés ». Cela permet à la société de se tenir à l'écart du marché de masse des produits agricoles courants.

La société a commencé ses activités avec les ananas, en 2002, au Costa Rica. Les exportations étaient alors de un ou deux containers par semaine; fin 2006, elles atteignaient 70 containers. Une des raisons qui explique cette croissance exceptionnelle est que la société se trouvait sur le bon marché au bon moment. Il n'y avait pas de surproduction et les risques liés aux marchés étaient très limités. Une autre raison était que la société accordait des avances de financement. Un montant de financement était déterminé avant le début des cultures et accordé progressivement, au fur et à mesure de l'évolution de la culture concernée. La Chestnut Hill Farms fournit également des intrants et contribue à des investissements réalisés dans le matériel, les infrastructures et les équipements. Les financements sont effectués sur présentation des documents d'expédition, une fois les produits arrivés en bon état. Chaque situation nécessite d'être analysée individuellement avant de créer un partenariat ou de consentir des financements. Si la Chesnut Hill Farms n'est pas une institution financière, elle a appris à reconnaître les signaux lui permettant de savoir quand prendre, ou pas, des risques avec les exploitants agricoles.

Source: Romero (2006)

possibilité de pouvoir recouvrer les sommes dues sur les produits livrés à l'entreprise de commercialisation.

Des types de modèles de services intégrés bénéficiant aux acteurs d'une chaîne de valeur existent dans plusieurs pays. Des modèles qui se sont révélés être efficaces sont cités dans cet ouvrage, comme les cas de la BASIX en Inde, la BAAC en Thaïlande et la LAFISE en Amérique Latine. Les éléments les plus importants ayant conduit au succès de ces modèles ont été une solide évaluation des perspectives futures, le choix d'une bonne orientation, un contexte économique favorable et la réalisation d'investissements, permettant à ce modèle d'être reproduit à grande échelle.

Financement par une entreprise dominante

Une entreprise dominante est une entreprise qui pilote une chaîne de valeur. Il s'agit en général d'un détaillant, d'un exportateur, d'un industriel agroalimentaire ou d'un distributeur particulièrement important et reconnu sur le marché. Une entreprise dominante est généralement à l'origine d'accords contractuels passés avec les producteurs ou de liens créés avec ces derniers (agriculture sous contrat). Les producteurs peuvent ainsi obtenir directement un financement par le biais d'un contrat. En réalité, les prêts consentis constituent souvent un outil incitatif et créent

ENCADRÉ 4.7

Soutien et financement par une entreprise dominante en Amérique Centrale

La Starbucks Coffee Company possède plus de 10 000 brûleries dans le monde entier. La Starbucks prospecte minutieusement un grand nombre de fournisseurs et achète actuellement le café dans plus de 127 pays. Elle cherche à créer des partenariats avec des producteurs de café susceptibles de lui fournir des produits de grande qualité. La société a développé un ensemble de règles détaillées qui se veulent « socialement responsables » et a mis en place des programmes de certification à la fois pour les produits agricoles (« pratiques C.A.F.E. ») et non agricoles (comme les verres et les serviettes utilisés par les restaurants). Il s'avère que les petits producteurs de café appliquent ces bonnes pratiques et une des nombreuses tâches de la Starbucks consiste à les aider à mieux s'organiser et à être rationnels dans leurs activités économiques.

Les sociétés opérant dans le secteur du café, comme la Starbucks, ont réalisé que des financements anticipés sont très importants pour les associations de producteurs de café afin de financer par anticipation les cultures et les activités de transformation et de préparation à l'exportation. Il ne s'agit pas de faire le banquier; les financements ne sont possibles que lorsque les producteurs sont bien organisés, avec une bonne production et des débouchés fiables. La Starbucks n'ayant pas l'intention de fournir directement des financements, elle a décidé d'investir dans des sociétés et des organisations socialement responsables dans l'accomplissement de leurs activités commerciales, comme la Root Capital (ex Ecologic Finance) et le fonds d'investissement Calvert Foundation. La Root Capital, par exemple, accorde des financements anticipés aux coopératives de café et fournit des conseils techniques et elle accepte comme garantie les contrats de vente avec la Starbucks. Même s'ils ne sont pas forcément moins coûteux que des prêts bancaires, ces financements offrent plus de flexibilité. Les exploitants agricoles doivent simplement produire leurs contrats passés avec la Starbucks pour être considérés comme solvables. Il s'agit en général de cas de crédit à très court terme avant récolte mais, parfois, il est possible d'utiliser ce type de crédit pour des investissements dans les installations ou le matériel nécessaire aux activités de transformation. À la livraison des produits, la Starbucks rembourse directement capital et intérêts à la société. Grâce à ce modèle, la Root Capital a pu maintenir un taux de remboursement dépassant 99 pour cent.

des liens obligatoires entre l'entreprise et les producteurs sous la forme d'agriculture sous contrat. Ce type de financement peut prendre la forme d'avances en liquide ou, plus fréquemment, en nature (par exemple, fourniture d'intrants). L'entreprise dominante peut directement ou indirectement favoriser l'octroi de prêts au bénéfice de tous les acteurs de la chaîne, sans pour autant fournir elle-même ce financement: elle peut être à la source de liens créés avec des entités financières ou, comme il arrive fréquemment, les producteurs sont capables, grâce aux liens contractuels établis, de se financer auprès de tiers. Le cas de la Starbucks en Amérique Centrale (encadré 4.7) montre comment un détaillant peut intervenir dans une chaîne et influencer des accords de financement par le biais de contrats de vente plus formels.

Comme l'ont montré les chapitres précédents, les entreprises dominantes opèrent souvent sur la base de contrats, comme c'est le cas pour l'agriculture sous contrat. Le financement par une entreprise dominante est constitué d'un « ensemble de services » et il n'est considéré comme un instrument financier que par la nature générale de la portée financière qu'il revêt. Il allie le crédit ciblé (c'est-à-dire une utilisation précise d'un financement), aux marchés et débouchés garantis, aux prix préétablis et barèmes de tarification, à l'assistance technique, aux normes rigoureuses et aux engagements commerciaux (livraison de produits). En règle générale, le financement consenti ne peut être utilisé qu'en faveur du secteur ou dans le but spécifique mentionné dans les accords contractuels; la source du financement peut, quant à elle, provenir soit de l'entreprise dominante elle-même, soit d'un accord ou de mécanismes facilitants conclus avec un tiers (cas de la Root Capital - encadré 4.7), soit encore d'une banque ou de tout autre organisme financier.

Les outils de financement commercial sont fondamentaux, tout particulièrement en aval de la chaîne de valeur. Grâce aux liens établis, ces instruments peuvent être utiles aux banques et à d'autres institutions financières qui proposent des financements dans une chaîne dans la mesure où ils permettent de financer les agro-industries situées plus en amont dans la chaîne, qui peuvent ensuite financer tous les acteurs situés en aval de la chaîne. Financer indirectement des exploitants agricoles par le biais des agro-industries peut s'avérer moins coûteux et moins risqué. Les principaux avantages et inconvénients relatifs à chaque catégorie d'acteurs clés d'une chaîne de valeur agricole sont présentés dans le tableau 4.2.

FINANCEMENT PAR CRÉANCES

Le financement par créances (fréquent dans le cas des exportations) est un terme générique qui comprend tous les financements garantis par des créances à recevoir et des contrats de vente. Ce type de produit financier consiste généralement en un financement consenti en liquide ou en nature, garanti par la remise des créances à recevoir et dont le remboursement est assuré par les sommes retirées des ventes et effectué directement au prêteur. Ce type de financement est comparable au mécanisme du financement sur stocks (examiné plus avant) dans la mesure où la vente future d'un bien ou d'un produit agricole constitue pour l'emprunteur le moyen de remboursement.

Le financement par créances comprend les opérations relatives aux effets escomptés, aux factures d'avoir et à la garantie des remboursements. Il est souvent l'objet d'ajustements visant à satisfaire les exigences individuelles de chaque fournisseur ou acheteur impliqué, ce qui permet de réduire les risques et de rendre les

TABLEAU 4.2

Avantages et limites du financement commercial

| Avantages | Limites |
|---|--|
| 1. Producteurs | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations sur les marchés et conseils (par exemple, quoi cultiver) ▪ Obtention d'intrants selon les besoins ▪ Utilisation des liens commerciaux (à tous les niveaux) à des conditions définies réduit les risques liés aux prix ▪ Transport d'intrants et de produits souvent à un prix inférieur ▪ Assistance technique ▪ Financements et avances basés sur les liens établis; garantie non exigée ▪ Financement rapide et simple ▪ Permet d'obtenir des financements pour des besoins autres qu'agricoles, comme, par exemple, les urgences familiales ▪ Faibles coûts des transactions grâce à de nombreux services de soutien technique, commerciaux et financiers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprises et exploitants en situation de monopole peu désireux de perdre les liens établis en cherchant de nouveaux acheteurs ▪ Détermination des prix souvent au désavantage des exploitants agricoles ▪ Rétention d'informations sur les marchés (par exemple, sur les acheteurs ou les prix) ▪ Coûts souvent élevés (coût du crédit et taux d'intérêt plus élevés) ▪ Qualité pas toujours fiable ▪ Innovation et développement des marchés de niche peuvent être gênés ▪ Financement généralement limité à la trésorerie dans des secteurs précis ▪ Flexibilité limitée et comparaison des prix difficile |
| 2. Industries agroalimentaires | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les volumes des ventes d'intrants assurés et croissants et bénéficie d'escomptes dus aux volumes ▪ La production de variétés et de normes/qualité souhaités encouragée et soutenue ▪ L'approvisionnement de produits et circulation dans la chaîne assurés (par exemple, vers les industriels agroalimentaires) ▪ L'approvisionnement garanti peut favoriser des financements à des entreprises qui reçoivent des matières premières (par exemple, agriculture sous contrat) ▪ Les exploitants agricoles peuvent offrir des prix inférieurs en raison de leur vulnérabilité face à la pénurie de financements | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les exploitants agricoles peuvent faire des ventes parallèles (plus rares dans les systèmes traditionnels dans lesquels les familles sont étroitement liées tout comme les membres de la communauté entre eux) ▪ Les risques liés à la production, aux débouchés et aux prix sont nombreux ▪ Les exploitants agricoles peuvent ne pas payer ou différer leurs paiements ▪ Les petites entreprises agroalimentaires sont souvent mal équipées pour gérer le financement des créances clients ▪ Les créances clients en cours peuvent limiter les achats et les ventes de stocks ▪ Tous les services ne sont pas rentables et de nombreuses activités peuvent être difficiles à gérer |
| 3 Intermédiaires financiers | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des économies d'échelle peuvent être réalisées par le biais d'entités agroalimentaires ▪ Le financement possible de points de ventes, peut réduire le coût des transactions | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les économies d'échelle ne sont réalisables qu'en cas de volumes plus importants de financement à un taux plus bas ▪ Le système informatique peut ne pas soutenir les transactions des points de vente |

flux de trésorerie relatifs aux ventes plus rapides. Un autre objectif des instruments financiers commerciaux intégrés est celui de servir de moyen de médiation dans la façon dont les divers acteurs de la chaîne procèdent aux acquisitions, aux transactions, aux opérations de suivi et de contrôle et aux opérations financières. La réussite de la mise en place de mécanismes financiers dans une chaîne de valeur est liée à

l'existence d'une étroite collaboration entre plusieurs parties prenantes concernant les questions d'approvisionnement, de logistique, de financement, de gestion des comptes financiers et de gestion de risques de nature variée.

Financement par créances clients

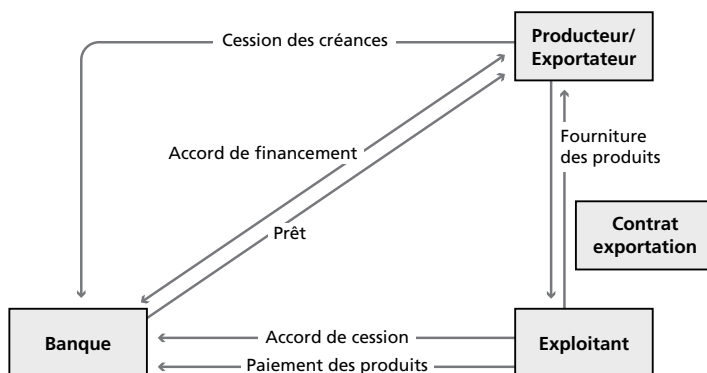
De nombreux termes ou noms servent à décrire le financement par créances clients. Dans le domaine des chaînes de valeur agricoles, ce terme est le plus souvent employé en référence au financement commercial et c'est la raison pour laquelle il fait l'objet principal du développement suivant. Il se réfère le plus fréquemment au financement des importations et des exportations, par opposition à celui relatif au commerce intérieur d'un pays ou d'une région. Le financement par créances clients est entendu ici dans un sens très large, comprenant les opérations de financement anticipé, de crédit fournisseur, de crédit achat et de financement aux exportations; il comprend aussi les opérations d'affacturage et d'affacturage à forfait, qui seront l'objet d'un développement plus avant dans cet ouvrage afin d'en préciser la nature et l'utilisation.

Le financement par créances clients est un mécanisme utilisé par les entreprises dans le but de transformer les ventes en outil de crédit et de pouvoir disposer d'un flux de trésorerie immédiat. Il s'agit d'un outil financier qui génère une trésorerie flexible et pour lequel la ligne de crédit relative aux créances clients est déterminée en fonction de la solidité et de la stabilité financière de l'acheteur (client) et non du vendeur. Les créances peuvent concerner le marché intérieur ou les marchés transfrontaliers. Dans le cas d'un contexte économique peu propice au crédit où le recouvrement des sommes dues est difficile, le financement par créances clients est principalement utilisé dans le cadre des exportations, et plus particulièrement dans les cas où l'acheteur provient d'un pays au contexte financier plus solide facilitant le règlement des impayés. Les caractéristiques spécifiques des créances à l'exportation font que les exportateurs en font usage comme source alternative de financement quand un contexte financier peu favorable empêche de mettre en œuvre des moyens de financement plus traditionnels.

Le financement à l'exportation ou à l'importation appartient à une catégorie plus large de financement commercial, relatif en général au commerce international. Grâce à l'utilisation de plus en plus massive de l'internet pour obtenir des informations sur les marchés émergents, les fournisseurs traitent désormais directement avec leurs clients étrangers. On assiste à une évolution dynamique des processus de transaction qui permet d'accroître l'efficacité et le rendement au bénéfice des importateurs et des exportateurs. Mais bien que le financement à l'importation ou à l'exportation ne concerne le plus souvent que les grosses entreprises d'une chaîne de valeur, ses effets ont une incidence au niveau de tous les acteurs de la chaîne.

Comme cela apparaît dans le schéma 4.1, une banque (établissement créditeur) consent une avance de fonds à un producteur pour un financement de trésorerie (parfois des investissements). La banque reçoit en contrepartie les créances tirées sur l'acheteur des produits vendus. Le point important est que cette cession de créances est reconnue par l'acheteur, qui s'acquitte des paiements dus conformément aux échéances prévues dans le contrat passé avec le producteur. Les versements sont effectués auprès de la banque sur un compte prévu à cet effet, d'où ils sont transférés sur un compte de réserve. Les sommes dues correspondant aux obligations de rem-

SCHÉMA 4.1

Financement de base par créances avant exportation

Source: FAO (2009b)

boursement de l'emprunteur sont prélevées à chaque échéance. Dans le respect de la constitution et de la conservation obligatoire d'une provision, tout autre montant correspondant aux paiements effectués par les acheteurs est reversé au producteur.

La période de récolte constitue un des moments les plus critiques pour le financement des exploitants agricoles, car c'est celui où les réserves financières constituées lors de la précédente récolte sont épuisées et où les exploitants doivent faire appel aux prêteurs ou aux commerçants locaux pour obtenir de nouveaux financements, souvent consentis à des taux d'intérêt exorbitants et/ou accompagnés de préventes de la production à des prix très bas. De nombreux exploitants agricoles ont fait remarquer que le fait de pouvoir bénéficier d'un financement anticipé est souvent plus important que le montant, tant les besoins financiers sont importants pour pouvoir vivre ou recruter de la main-d'œuvre pour la récolte. L'existence de liens stables et fiables dans une chaîne de valeur permet, par le biais des créances commerciales relatives à une production à venir, d'apporter des garanties pour l'obtention d'avances financières. Ce mécanisme de financement commercial est également valable pour toute avance de fonds sur production ou sur créances commerciales, à tous les niveaux d'une chaîne de valeur. En résumé, le financement commercial, qui est construit autour des transactions commerciales et garanti par la production et par les créances commerciales, est un type de financement fondamental et très répandu; en période de crise financière, le rôle qu'il remplit est d'autant plus important que d'autres types de financement peuvent subir des limitations et que la méfiance développée face aux risques peut s'aggraver.

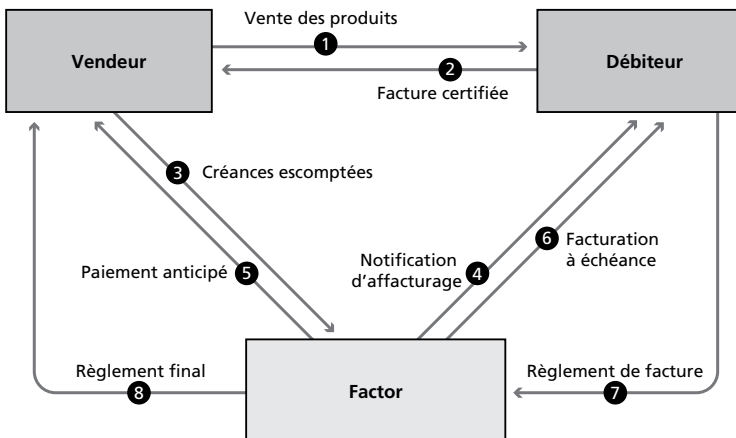
Affacturation et affacturage à forfait

L'affacturation est une opération financière par laquelle une entreprise cède ses créances client (concrètement, les factures) à un montant escompté. L'affacturation

se différencie des prêts bancaires sur trois points: premièrement, l'accent est mis sur la valeur des créances clients et non sur la solvabilité de l'entreprise; deuxièmement, l'affacturage n'est pas un prêt mais une acquisition d'actif (les créances clients); enfin, si un prêt bancaire traditionnel implique deux parties, l'affacturage en implique trois. Comme cela est montré dans le schéma 4.2, les trois parties directement impliquées dans une transaction d'affacturage sont: le *vendeur*, le *débiteur* et le *factor* (la société financière spécialisée). Le *vendeur* (c'est à dire le fournisseur d'intrants ou le grossiste) est créancier (pour des produits ou des marchandises) de l'acheteur, appelé le *débiteur*. Le *vendeur* cède ses factures (créances) à un tiers, le *factor*, à un montant escompté, afin d'obtenir une avance de paiement (par exemple, 75-85 pour cent). Après avoir reçu notification, le débiteur peut honorer sa dette uniquement en s'acquittant auprès du factor. Le débiteur paie ensuite directement au factor le montant total de la facture. Quand le dernier paiement est effectué par le débiteur, le factor règle le vendeur par un règlement final (montant total de la vente moins l'avance consentie, les commissions et les intérêts). La plupart des accords d'affacturage prévoient un mécanisme de « recours » possible qui consiste, dans le cas où le débiteur serait dans l'impossibilité de s'acquitter de sa dette malgré les efforts du factor, à accorder un recours au factor lui permettant de réclamer la somme due au vendeur.

L'affacturage est un moyen d'obtenir des fonds quand les banques refusent de proposer des formes de crédit traditionnelles. Les sociétés d'affacturage étant fréquemment des filiales ou même une division d'une banque, cette dernière peut ainsi proposer des offres alternatives de financement des activités qui n'ont pas les garanties nécessaires. Le montant de la décote pratiquée (coût) varie en fonction de

SCHÉMA 4.2
Financement par affacturage



la solvabilité du débiteur - souvent une société reconnue et solvable - plutôt que de celle du vendeur. Une entreprise agroalimentaire a recours à l'affacturage quand elle pense qu'il est beaucoup plus avantageux de mobiliser la production dans le but de soutenir sa propre croissance plutôt que de jouer le rôle de « banque des clients » - le montant du rendement lié à la production sera supérieur à celui des commissions, de l'escompte et des intérêts relatifs aux créances clients.

Outre son rôle de financier, le factor remplit deux autres fonctions importantes: celle de procéder au recouvrement des créances clients et celle de s'assurer de la solvabilité de l'acheteur. La société d'affacturage se trouve dans une meilleure position pour pouvoir procéder à un recouvrement, elle possède une meilleure connaissance que le vendeur lui-même de la situation et de la qualité d'un client et elle peut avertir et informer le vendeur de la détérioration éventuelle de la situation financière de l'acheteur et/ou de la chaîne de valeur. Par rapport au financement traditionnel consenti par une banque, une société d'affacturage possède l'avantage de pouvoir effectuer des acquisitions de créances clients rapides, efficaces et offrant une grande souplesse, répondant ainsi aux exigences des clients, comme le montre l'exemple de l'encadré 4.8.

Reverse factoring (affacturage sans recours)

Ce type d'affacturage permet de résoudre certains problèmes liés à l'affacturage classique. Le prêteur acquiert, dans ce cas, des créances clients provenant uniquement d'acheteurs transparents et fiables, pour lesquels une évaluation adéquate est

ENCADRÉ 4.8

Affacturage en Serbie

En Serbie, les paiements effectués pour leurs produits aux exploitants agricoles sont souvent différés. L'affacturage est bien adapté pour ceux qui ont besoin d'un paiement rapide. La procédure est simple. L'exploitant agricole facture à l'acheteur de façon habituelle, au détail près qu'il est exigé de ces exploitants qu'ils émettent chaque facture avec une mention indiquant que la facture est cédée à une société d'affacturage. Cela signifie que l'acquéreur des produits doit désormais s'acquitter du montant nominal de la facture auprès de la société d'affacturage. Cette dernière consent par la suite une avance à l'exploitant allant d'environ 75 à 85 pour cent du montant nominal de la facture. Le montant retenu de 15 à 25 pour cent est fonction de la qualité des comptes plutôt que de la solidité commerciale de l'exploitant, c'est-à-dire que l'importance est donnée à la solvabilité et à la crédibilité des créances clients détenus par l'exploitant. Le versement final de la retenue, déduction faite d'une commission, est fait après que l'acheteur se soit acquitté auprès du factor. La commission due peut ne pas excéder 2 pour cent, en fonction des risques courus. En résumé, les avantages de l'affacturage pour l'exploitant agricole sont: 1) amélioration de la trésorerie, 2) meilleure planification financière et 3) importance donnée aux activités économiques et ventes plutôt qu'aux procédures de remboursement.

possible grâce à des informations fiables et complètes. Le factor a besoin de posséder des informations relatives au crédit et aux risques éventuels concernant certains acheteurs sélectionnés, qui peuvent souvent être de grandes entreprises internationales de grande renommée. Comme pour l'affacturage classique, qui permet à un fournisseur de transférer les risques liés au défaut de remboursement sur ses clients, le principal avantage de l'affacturage inversé est que les risques supportés correspondent aux risques de défaut de paiement des clients sélectionnés les plus fiables et non de petites ou moyennes sociétés agroalimentaires offrant moins de garanties. Ce type d'affacturage permet à un créancier, dans les pays en développement, de pratiquer des opérations d'affacturage sans mettre en œuvre un mécanisme de « recours » et de financer les fournisseurs qui présentent le plus de risques avec une prise de risques contrôlée.

Au Mexique, la banque de développement Nacional Financiera, S.N.C (Nafinsa) pratique ce type d'affacturage sans mécanisme de recours, en faisant usage d'une plateforme en ligne. Cela permet à toutes les banques commerciales qui le souhaitent de participer à l'affacturage de créances, en se concurrençant. La réussite du programme Nafinsa a été possible grâce en partie au soutien légal et réglementaire apporté par les lois instaurant la Signature et la sécurité électronique (Klapper, 2005).

Globalement, l'affacturage est une pratique de plus en plus répandue dans le secteur agricole, à l'exception des pays en développement. Toutefois, avec le regroupement des services de financement, recouvrement, évaluation du débiteur et, souvent aussi, de nombreux autres services rapides, les chaînes de valeur offrent de plus grandes opportunités pour le développement de l'affacturage.

Affacturage à forfait

C'est un mécanisme de financement et de recouvrement moins connu, qui se rapproche de l'affacturage « sans recours » (reverse factoring), dans la mesure où les sociétés qui le pratiquent assument tous les risques liés au recouvrement. L'affacturage à forfait concerne les créances clients à moyen terme les plus importantes; il se distingue des opérations classiques d'affacturage car il se base sur une ou plusieurs transactions commerciales plutôt que sur tout ou une partie des créances clients à court terme. Par exemple, dans le cadre d'opérations d'affacturage à forfait, une société acquiert des créances clients émises sur des exportateurs (c'est-à-dire du montant que les importateurs doivent aux exportateurs), moyennant un escompte et en effectuant un paiement comptant. Le factor à forfait (forfaitor), qui est l'acquéreur des créances clients, devient l'entité à laquelle l'importateur doit acquitter sa dette. En acquérant ces créances clients, généralement garanties par la banque de l'importateur, le factor à forfait soulage l'exportateur du risque de ne pas être payé sur les achats effectués à crédit auprès de l'importateur grâce au paiement comptant; cela permet également à l'importateur de faire des acquisitions à crédit. Des créances sur clients bien gérées peuvent être négociées comme effets de commerce ou billets à ordre, qui constituent eux aussi de véritables outils de crédit.

Analyse sommaire du financement par créances

Le financement par créances suit le rythme de développement du phénomène d'intégration des chaînes de valeur et des marchés mondiaux. Les instruments financiers qu'il offre sont très largement utilisés dans le domaine des financements commer-

TABLEAU 4.3

Avantages et désavantages du financement par créances clients

| Avantages | Désavantages |
|--|--|
| <i>Exploitants agricoles</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournisseurs et acheteurs bénéficient de plus de financements qui peuvent leur être transmis | – |
| <i>Sociétés agroalimentaires</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilités d'obtention de financements grâce à la solidité et au sérieux des clients et des achats/ventes ▪ Négociable et répond à la nature spécifique de la chaîne de valeur ▪ Peut réduire coûts de transaction de financement commercial, avec des créances commerciales moins coûteuses que celles jouissant de garanties ▪ Amélioration des risques liés aux créances et recouvrement plus efficace ▪ Largement utilisé par les grandes et moyennes entreprises | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix plus élevés ▪ Position monopolistique des entreprises ▪ Exige des politiques et des réglementations souvent inexistantes ou mal adaptées aux pays en développement ▪ Persistance de risques liés aux marchés, à la production et aux prix ▪ Inadapté pour de nombreuses micro et petites entreprises agroalimentaires |
| <i>Institutions financières</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes possibilités commerciales pour banques et clients ▪ Réduction des besoins de garantie de crédit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiert sensibilisation et services et compétences spécifiques, comme pour l'affacturage et l'affacturage à forfait ▪ Risques liés à la production, aux marchés et aux prix |

ciaux internationaux et, dans une moindre mesure, pour les financements dans les chaînes de valeur. Ses liens directs et étroits avec les activités commerciales et son trait caractéristique l'orientant vers le « court terme », le rendent sensible aux crises financières, comme en 2008 et 2009. Comparé à d'autres outils de crédit, il s'est révélé plus à même de répondre aux problèmes liés aux remboursements (Subjally, 2009). Le tableau 4.3 dresse une liste des avantages et des inconvénients qu'il présente.

NANTISSEMENT DES ACTIFS CORPORELS

Un des concepts clés du financement d'une chaîne de valeur est celui d'utiliser les produits et les transactions commerciales de la chaîne elle-même pour garantir les financements. Dans le domaine agricole, cela concerne certains biens matériels ou produits agricoles. Garantir des financements en utilisant des produits agricoles ou des biens matériels est souvent possible, y compris dans les cas où les liens existants dans la chaîne de valeur sont faibles ou fragmentés. Il est évident que ce type de garantie (par le biais de biens matériels), facilité dans les chaînes de valeur modernes qui offrent des liens solides, des débouchés et/ou des possibilités de stockage, des critères normatifs et qualitatifs largement acceptés et respectés et un fonctionnement gouverné par des contrats ou des accords précis et durables, et mieux acceptée par les banques et par les organismes de contrôle, permet de bénéficier de nouveaux financements moins coûteux et/ou plus souples en réduisant ou redéfinissant les besoins de garantie, quelle qu'en soit la nature.

Warrantage

Le financement par warrants est un outil majeur de financement des chaînes de valeur et l'utilisation qui en est faite dans ce domaine est largement documentée. Il fait partie de ce que l'on nomme plus largement le *financement sur stocks* dans lequel produits agricoles ou biens en stock peuvent être donnés en garantie. Dans certains cas, crédit et biens sont directement liés et aucune formalité administrative n'est nécessaire. Le cas le plus fréquent de crédit sur stock prend la forme d'une garantie de financement connue sous le nom de « warrantage ». Le warrantage fournit à la fois une garantie de stockage et un accès à des financements à tous les acteurs d'une chaîne de valeur qui « possèdent » un stock – en général constitué de produits agricoles. Par exemple, un producteur, un négociant ou un industriel agricole peut stocker des céréales dans un entrepôt public ou privé agréé, se voir remettre un récépissé pour le dépôt effectué et utiliser les produits stockés comme garantie pour obtenir un prêt auprès d'un organisme de crédit. Le stockage de ces produits agricoles dans un entrepôt agréé fait que le récépissé constitue une preuve à la fois de l'existence réelle des produits et de leur stockage dans un lieu sain et sûr. Ce récépissé a une valeur directe de garantie pour un financement, à l'opposé d'une garantie de base fournie dans le cadre d'un crédit classique qui ne constitue qu'une source de remboursement accessoire nécessitant, si nécessaire, d'être actionnée. Le warrantage est la première source de remboursement dans le domaine du crédit garanti par des produits agricoles.

Approches et pratique du warrantage

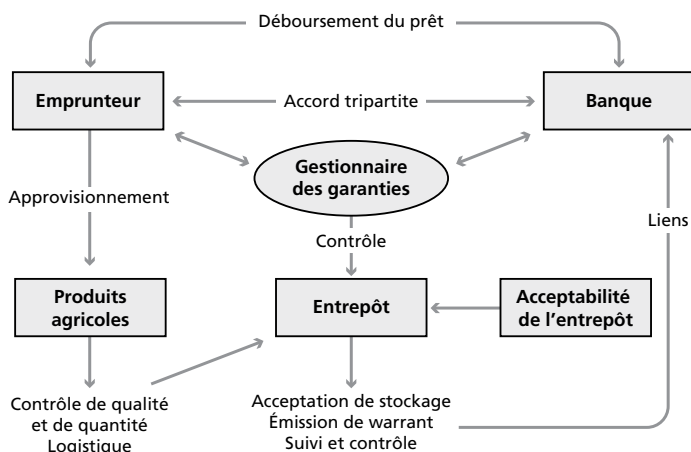
Les warrants sont très utilisés dans le monde entier, comme le montrent les exemples mentionnés dans cet ouvrage relatifs à l'Amérique Latine, à l'Asie et à l'Afrique. Le système traditionnel de warrantage comprend un entrepôt qui émet un récépissé pour les produits stockés, le propriétaire des produits stockés recevant le récépissé et pouvant l'utiliser comme instrument de garantie, et une institution financière qui accepte le récépissé comme garantie et octroie un crédit en contrepartie. Le schéma 4.3, relatif à la HDFC Bank en Inde, explicite les différents rapports existant dans un système de warrantage.

Dans le cas de ce schéma, la HDFC Bank collabore avec une société de confiance gérant les garanties dans le cadre d'une relation tripartite avec l'exploitant agricole emprunteur. Cette société a la responsabilité de gérer l'entrepôt et de contrôler la validité et l'émission des récépissés, ce qui permet ainsi à la banque de concentrer ses efforts sur les opérations bancaires menées avec son emprunteur. La garantie offerte par les entrepôts et un recouvrement facilité en cas de défaut de remboursement lui permettent d'octroyer des financements à un plus grand nombre de clients et à des taux souvent plus avantageux.

Système formel de warrantage

Un système formel de warrantage est souvent très structuré et très réglementé dans le but d'assurer la sécurité de son fonctionnement – sécurité et qualité des produits mais aussi valeur légale du récépissé reconnue par les banques ou devant les tribunaux. Les warrants sont négociables et peuvent être échangés avec des récépissés émis pour des stocks de qualité et valeur similaires. Ils permettent ainsi de convertir des stocks de produits agricoles en liquidités, favorisant les échanges commerciaux

SCHÉMA 4.3
Modèle d'entrepôt Banque HDFC



Source: Ananthakrishnan (2007)

et améliorant la situation des liquidités sur les marchés de produits agricoles. Un système de warrantage permet aux exploitants et aux négociants agricoles de concevoir des garanties « négociables en banque » par le biais du stockage de produits de base non périssables dans un entrepôt; les gestionnaires-tiers des actifs (entrepôt) contrôlent et préservent la qualité et la quantité des produits dans l'intérêt des détenteurs des warrants négociables. Bien que ce concept paraissent simple, un système de warrantage performant exige que les normes de qualité et la réglementation relatives aux produits agricoles soient largement acceptées par tous les acteurs commerciaux et il arrive souvent que les pays en développement ne disposent pas de dispositif réglementaire œuvrant dans ce sens.

Il existe de nombreux systèmes différents de warrantage, avec des variantes concernant sa mise en pratique et les situations dans lesquelles ils peuvent être utilisés, (voir ci-après). L'encadré 4.9 illustre un système formel de warrantage qui consiste en des financements octroyés à des pêcheurs, à des exploitants agricoles et aux acheteurs (industriels agroalimentaires) de leurs produits. Dans cet exemple, pris aux Philippines, des liquidités sont mises en circulation grâce à l'utilisation des documents « CAR » (types de warrants – voir encadré). Les remboursements des prêts sont directement effectués à la banque par prélèvement du montant dû au moment de la vente des biens transformés, entraînant des coûts et des risques réduits pour le prêteur.

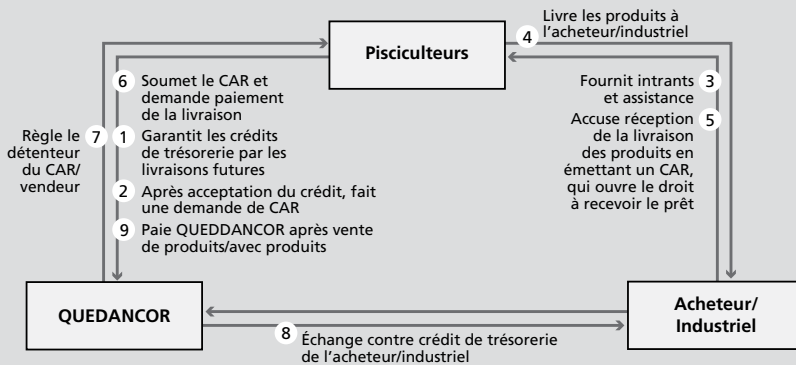
Système informel de warrantage

Un système de warrantage bien géré n'a pas besoin d'être autant encadré pour offrir des possibilités de financement, même si ces dernières peuvent alors être plus

ENCADRÉ 4.9

Warrantage formel dans le secteur aquacole, Philippines

La Quedan and Rural Credit Guarantee Corporation (QUEDANCOR) est un organisme public rattaché au Ministère de l'Agriculture et créé en 1978 afin de soutenir la production et la commercialisation des produits de base les plus importants du pays – riz et maïs. Au cours des années, les financements par QUEDANCOR ont été possibles pour les fruits, les légumes, la viande, la volaille, le sucre et les produits de l'aquaculture. Le QUEDANCOR Financing Program for Working Capital of Buyers and Processors of Agri-Fisheries Commodities (QFPWCL) (programme de financement de trésorerie pour les acheteurs et les industriels du secteur des produits aquacoles) a été développé pour aider les pisciculteurs à disposer de moyens immédiats de trésorerie et pour permettre aux acheteurs et aux industriels de disposer eux aussi de moyens supplémentaires de trésorerie. Ce programme fournit en effet une aide au financement aux acteurs clés de la chaîne de valeur agricole. Plus spécifiquement, il adopte un modèle de financement sur stocks par lequel les acheteurs/industriels des produits aquacoles peuvent bénéficier de prêts basés sur des Commodity Acknowledgement Receipts (CAR) (sorte de warrants). Le CAR est un document délivré par l'acheteur/industriel aux pisciculteurs contre les produits remis pour transformation.



Premièrement, l'acheteur/industriel des produits aquacoles fait une demande de crédit de trésorerie auprès de QUEDANCOR garantie par les livraisons futures de la part des pisciculteurs avec qui ils ont passés des contrats. Après acceptation du crédit trésorerie, l'acheteur/industriel fait une demande de CAR auprès de QUEDANCOR conformément aux livraisons à venir. Lorsque les pisciculteurs auront procédé à la livraison des produits, l'acheteur/industriel émet un CAR qui prouve cette livraison et « le droit à recevoir » le crédit de trésorerie correspondant. Le CAR est par la suite soumis à QUEDANCOR par le pisciculteur pour le paiement après livraison des produits. L'acheteur/industriel, de son côté, passe à QUEDANCOR le remboursement de crédit après avoir effectué la vente des produits transformés. Globalement, le programme QPWCL renforce le potentiel des actionnaires à l'intérieur de la chaîne de valeur en assurant une interdépendance de chaque action entre les acteurs. La croissance est ainsi encouragée par un fonctionnement sans heurts.

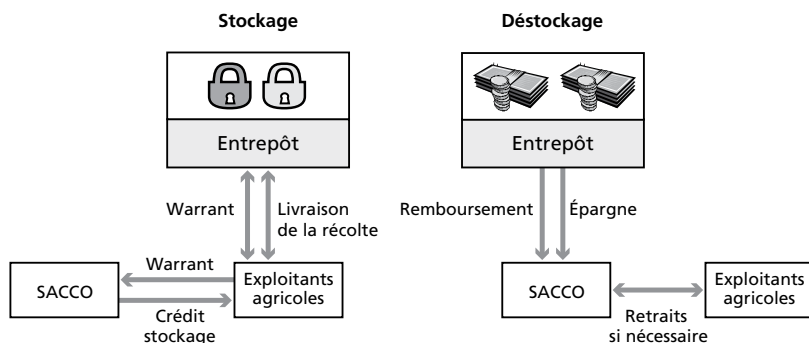
limitées. En l'absence de structures nécessaires, des systèmes alternatifs informels peuvent permettre aux plus pauvres et aux exploitants agricoles les plus isolés de bénéficier de financements par système de warrantage. Par exemple, la FAO a constaté que des systèmes de warrantage simplifiés pouvaient très bien fonctionner au niveau des communautés rurales, dans les cas où il existe des organisations régionales et locales efficaces et un intérêt montré par les communautés de vouloir garantir qualité et transparence (Miller, 2007b). Mais dans tous les cas, formel ou informel, il est nécessaire qu'une organisation structurée soit mise en place.

Le schéma 4.4 montre comment l'approche du warrantage adoptée par Development International Desjardins (DID), lui a permis de travailler avec des exploitants agricoles et des SACCO (coopératives d'épargne et de crédit) dans différentes régions d'Afrique. À Madagascar, par exemple, 850 exploitants agricoles participent au projet Desjardins pour un montant de prêts avoisinant 1 million de dollars USD et un taux de remboursement de 98 pour cent (Boily et Julien, 2007). Le schéma 4.4 décrit les étapes de livraison et de stockage d'une récolte par un exploitant agricole auprès d'un entrepôt. En contrepartie de la livraison des produits pour stockage, l'exploitant agricole reçoit un warrant; ce dernier est remis à la SACCO qui, à son tour, octroie en contrepartie un prêt, permettant ainsi à l'exploitant agricole de recevoir des liquidités et de vendre sa récolte à un moment différé, généralement plus opportun.

Au moment de l'étape de « déstockage », la production stockée est vendue de l'entrepôt et un versement direct est fait à la SACCO à titre de remboursement du prêt. L'excédent du montant de la vente est versé sur un compte d'épargne de l'exploitant agricole ouvert auprès de la SACCO, sur lequel il peut effectuer des retraits à tout moment et selon ses besoins.

Desjardins a également appliqué cette approche en Tanzanie, où les SACCO ont toujours été considérées comme un système contrôlé par les exploitants agricoles, qu'il est possible de développer afin de permettre à ses membres de bénéficier d'une

SCHÉMA 4.4
SACCO – Entreposage



gamme de produits plus large, y compris de warrants. Ce cas, moins formel, d'utilisation des warrants basée sur les SACCO est examiné en détail dans l'encadré 4.10.

Les exemples de l'encadré 4.10 fonctionnent grâce à l'organisation, la confiance et les liens étroits existants entre exploitants agricoles, entrepôts et SACCO et grâce au renforcement de la capacité de démarrage de nouvelles activités qu'offre DID. L'ensemble de ces éléments permet de compenser le fait qu'il n'existe pas de programme formel de warrantage. L'inadéquation du contexte réglementaire pose cependant des limites, qui pourraient devenir encore plus contraignantes dans le cas d'un développement au profit de membres n'appartenant pas aux SACCO et de produits agricoles présentant des situations de calibrage et de stockage plus complexes.

Entreposage sur place

Une variante du système de warrantage centralisé est celle de « l'entreposage sur place », dans lequel les stocks sont maintenus près des sites de production, même si le siège de l'entrepôt est centralisé. Cela permet de réduire les coûts de transport et améliore les possibilités de bénéficier d'un entreposage en respectant les temps imposés par la récolte. Un système d'entreposage sur place nécessite absolument la mise en place d'une bonne administration et de contrôles réguliers, y compris de qualité. En se référant au cas de la Tanzanie, l'encadré 4.11 présente succinctement l'approche de gestion adoptée par la National Bulk Handling Corporation (NBHC) pour les installations de stockage sur place.

ENCADRÉ 4.10

Warrantage informel, Tanzanie

Desjardins a noté qu'en Tanzanie, le fait que les SACCO (coopératives d'épargne et de crédit) soient proches des petits exploitants agricoles peut contribuer à de meilleurs services financiers, à l'amélioration du financement de la chaîne de valeur et à l'augmentation des revenus des familles rurales. La contribution des SACCO apportée au fonctionnement des chaînes de valeur consiste en une productivité accrue par l'obtention de capitaux permettant d'acquérir intrants et matériel, un apport de valeur ajoutée aux produits agricoles grâce à des financements pour le conditionnement et la transformation des produits, de meilleures ventes aux consommateurs grâce à des financements accordés aux revendeurs et aux détaillants et une amélioration de la sécurité alimentaire pour la communauté rurale par des financements relatifs au stockage.

La proximité et les opportunités offertes par les coopératives d'épargne et de crédit sont de puissants facteurs qui facilitent, à tous les niveaux de la chaîne, la circulation monétaire en faveur de tout le circuit de production, allant de l'exploitation agricole au consommateur final. Desjardins a également noté en Tanzanie que ces facteurs sont encore plus puissants et efficaces quand des partenariats durables peuvent être mis en place entre les différents acteurs qui soutiennent un modèle agricole – par exemple, des accords passés entre acheteurs et producteurs pour la vente de récoltes, qui instaurent la confiance pour l'octroi de financements.

ENCADRÉ 4.11**Entreposage en Inde**

La National Bulk Handling Corporation (NBHC) a noté qu'en Inde les exploitants agricoles réalisent seulement environ 30-35 pour cent de la valeur de leur production contre 65-70 pour cent pour les économies des pays développés. Elle considère que le système commercial agroalimentaire en Inde manque d'efficacité, qu'il est fragmenté et que les entrepôts, la gestion qui les concerne et les récépissés émis par eux ne jouissent pas de la confiance des marchés qui pourrait permettre un développement du secteur. De récentes initiatives prises par la NBHC pour résoudre ce problème prévoient des accords de gestion des garanties avec huit banques de première importance, la mise en place de récépissés qui incluent des garanties permettant de réduire les risques de falsification, un usage renforcé des technologies d'information dans toutes les activités, des tests sur les produits et des services internes de conservation des produits. Une partie de ce programme prévoit que les activités d'entreposage de la NBHC maintiennent les stocks entreposés dans des endroits précis contrôlés, connectés à un système central de contrôle, à son tour connecté aux banques. De façon à garantir les conditions de conservation et la sécurité des biens stockés dans les entrepôts, la NBHC reçoit régulièrement des informations et des données d'expertise recueillies par une équipe interne, procède à des tests de qualité, prend en charge la sécurité et gère la conservation des biens.

Source: Choudhary (2007)

Entrepôts publics et entrepôts privés

Les entrepôts qui émettent des warrants peuvent être soit privés soit publics. Si les entrepôts privés ont connu un grand développement et se sont multipliés, dans certains pays, les gouvernements ont aussi traditionnellement joué un rôle important en ce qui concerne les activités d'entreposage qui font parfois partie des stratégies développées par les gouvernements concernant la constitution des réserves alimentaires ou la stabilisation des prix. Dans tous les cas, les récépissés émis par un entrepôt doivent être considérés et admis par les institutions de crédit comme instrument de garantie à tous les effets, ce qui signifie que toutes les modalités de gestion décrites précédemment doivent être mises en œuvre. En règle générale, même pour les entrepôts privés, les gouvernements assurent la fourniture de services de contrôles officiels et de certification. Mais, comme l'a noté Ramana (2007a), il existe d'énormes besoins en matière de création d'entrepôts sérieux et fiables et des efforts doivent encore être fournis pour qu'ils soient reconnus et utilisés par le système global de financement des marchés agricoles. Un exemple de fonctionnement dans le secteur public est donné par un cas pris aux Philippines, présenté dans l'encadré 4.12.

Élargissement du contexte d'utilisation des warrants.

Les systèmes de warrantage doivent également être envisagés et inclus dans un contexte élargi. La portée et l'utilisation qui en sont faites vont bien au delà d'une simple forme de garantie de financement. Ils sont très souvent associés à d'autres outils de financement et autres services non financiers qui, mis ensemble, offrent

ENCADRÉ 4.12**Entrepôts publics, Philippines**

Le Gouvernement des Philippines gère le National Food Authority's (NFA) Corn Storage Programme (programme de stockage des céréales par les autorités nationales) et le système Palay Negotiable Warehouse Receipt (système de warrants négociables). Le premier délivre des livrets de la NFA aux producteurs de céréales qui possèdent des stocks auprès de la NFA, avec possibilités de stockage. Ces livrets peuvent être utilisés comme garantie pour obtenir des financements auprès de certaines institutions financières. De la même façon, le deuxième programme émet des warrants en faveur des groupements de cultivateurs de riz, qui peuvent être eux aussi utilisés pour garantir des financements obtenus auprès des mêmes institutions financières.

Source: Mangabat (2007)

un ensemble complet de services de chaîne de valeur. En Inde, comme l'explique l'encadré 4.13, il existe un modèle de « guichet unique » qui va au delà du simple développement du secteur agricole, en proposant toute une gamme d'activités interdépendantes de gestion financière et de gestion des produits agricoles.

L'exemple pris en Inde, qui combine logistique, entreposage, financement et commercialisation, est un exemple important pour améliorer le rendement dans une chaîne de valeur. Il se limite toutefois aux cas de produits agricoles non périssables et de prévisions de prix à la hausse. Mais de nouveaux modèles de warrantage ont été développés pour des produits agricoles que l'on peut stocker facilement, tels que les céréales. Au Mexique, l'utilisation des warrants a été étendue au-delà des produits non périssables afin d'inclure la production de crevettes et le bétail. Si les céréales peuvent être stockées et revendues à un moment où les prix sont plus favorables, le bétail, et plus particulièrement les fruits de mer, offrent sur ce plan des possibilités plus limitées. Il est par conséquent évident qu'il faut avoir une connaissance toujours meilleure des marchés (Martinez, 2006).

Réduction des risques, warrantage et gestion des produits agricoles

Afin de réduire les risques dans un système de warrantage – pour le producteur et pour les organismes de crédit, il est essentiel que les normes et la réglementation soient bien comprises et respectées, que les entrepôts soient bien gérés, que les récépissés soient considérés comme des garanties à tous les effets et que la transparence soit la règle dans l'ensemble du système. Bien que les entreprises spécialisées dans la gestion des produits agricoles soient relativement nouvelles, elles commencent à jouer un rôle important dans la facilitation du financement des chaînes de valeur grâce aux services fournis en matière de gestion des produits, de contrôle des risques et de facilitations apportées pour l'octroi de financements. En présence de systèmes de chaînes de valeur de plus en plus intégrés, les risques peuvent avoir des conséquences importantes à tous les niveaux de la chaîne. Ces risques n'intéressent pas seulement l'entreposage mais aussi toute la gestion logistique du transport, de la manutention, du financement, des contrats et de la communication. Grâce aux services qu'ils offrent, les gestionnaires spécialisés de produits agricoles rendent les

ENCADRÉ 4.13**Warrants agricoles dans le système général, Inde**

En Inde, afin d'affronter le problème actuel de la stagnation dans le secteur agricole et de certains problèmes rencontrés par les exploitants agricoles, un nouvel « écosystème » de gestion commerciale, financière et des risques dans l'agriculture est en train d'être mis en place par la Multi-Commodity Exchange (MCX Inde), la National Spot Exchange Ltd (NSEL) et la National Bulk Handling Corporation (NBHC), société de gestion d'entrepôts. Dans cet écosystème, les marchés des produits agricoles fournissent une plateforme commerciale qui facilite l'obtention de financements pour les exploitants agricoles et pour d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Ces marchés fournissent aussi des informations quotidiennes sur les prix, des informations sur les mouvements des produits et une aide aux institutions financières et aux entreprises agroalimentaires concernées par la gestion de portefeuilles de produits agricoles. De plus, les marchés au comptant et de futures relatifs aux produits agricoles constituent des points de référence pour les prises de décision commerciales ou concernant les récoltes, et dans une certaine mesure, ils équilibrent l'offre et la demande.

La NBHC offre des services d'entreposage et de financement grâce à un réseau national d'installations de stockages et de manutention. Elle assure la disponibilité et la continuité des services tout au long de l'année. En plus des services de gestion des garanties, la NBHC propose à ses clients des financements faciles et peu coûteux grâce à des accords passés avec des banques, permettant de réduire ainsi la dépendance aux variations saisonnières des prix. En proposant à ses clients des solutions uniques, simples et globales, elle renforce la qualité et l'efficacité des services financiers et de ceux liés à l'exploitation. Le système renforce la capacité de négociation des exploitants agricoles et propose une plateforme par laquelle ils peuvent vendre leurs produits à n'importe quel acheteur dans le pays. De plus, grâce au marché au comptant NSEL, il permet aux exploitants agricoles de fixer leurs propres prix. De telles facilitations peuvent conduire à une réduction des coûts d'intermédiaires et à des prix plus élevés et à de meilleurs rendements.

Source: Rutten *et al.* (2007)

programmes de warrantage et de financement des chaînes de valeur plus efficaces et, souvent, plus durables.

ACE est un leader mondial dans le secteur de l'agriculture et des produits agricoles. Il offre comme principal service celui d'assurer dans le temps un suivi et un contrôle des actifs qui, comme les produits agricoles, sont utilisés comme garantie par les entreprises dans le but de disposer d'un fonds de trésorerie. L'encadré 4.14 résume l'approche adoptée par ACE visant à la réduction des risques. Les services de gestion des produits agricoles sont simples dans leur principe – ils consistent à garantir la quantité, la qualité, la ponctualité des produits et des accords commerciaux et à fournir une assistance pour faciliter les accords et l'obtention de financements. La gestion des entrepôts est une activité très importante mais ne constitue souvent qu'une partie de leurs nombreuses tâches.

ENCADRÉ 4.14

ACE et réduction des risques

Le système de warrantage est devenu un domaine très dynamique intégrant des services financiers dans des chaînes de valeur, basés sur des conditions négociables ou non négociables. Dans le but de réduire le plus possible les risques, ACE croit en la nécessité de développer des systèmes basés sur un cadre réglementaire stable visant à protéger l'ensemble des acteurs présents sur le marché.

ACE pratique le warrantage depuis 11 ans dans 73 pays et considère que les principaux éléments de réussite sont les suivants:

- fiabilité et sérieux requis de la part de tous les acteurs;
- contrôle de qualité et de quantité pour toutes les transactions;
- services de monitoring et de contrôle;
- procédés intégrés de production, de distribution et de collecte;
- assurance bien présente tout au long de la chaîne;
- opportunités de financements et de structuration.

La réduction des risques liés au financement peut être réalisée en se basant plutôt sur les produits que sur les clients. Les transactions peuvent suivre de nombreux modèles qui comprennent les éléments suivants:

- contrats;
- identification et vérification;
- fixation des prix;
- contrôles;
- méthodes diverses de réduction des risques.

Source: Soumah (2007)

Avantages et inconvénients du financement sur stocks et du warrantage

La mise en œuvre du financement sur stocks et du warrantage est « globalement positif ». Cela signifie que les actifs (servant de garantie) ne sortent pas de la chaîne et que simultanément de nouveaux financements externes affluent par le bais d'engagements contractuels pris sur les produits. Les contrats stipulés constituent une sûreté incorporelle qui se substitue aux formes traditionnelles de garantie (Gonzalez-Vega, Quiròs, 2007:52). Des contrats passés sur des stocks garantis cautionnent une réelle capacité à effectuer les remboursements, ce qui permet aux banques - coopératives d'épargne et de crédit ou autres organismes financiers – de proposer des taux d'intérêt plus avantageux, impossibles autrement.

Les formes de garanties les plus courantes en matière de crédit consistent à utiliser des biens immobiliers pour garantir un prêt. Dans le cadre de ce type de crédits, un emprunteur hypothèque ses actifs immobilisés, comme, par exemple, les plantations et les installations de stockage. La quantité de ces actifs est souvent limitée et insuffisante. De plus, ils ne donnent aucune indication sur la capacité de remboursement liée aux activités réalisées. Comme vu précédemment, une garantie peut consister en des biens et produits agricoles, du bétail, des produits forestiers, des biens manufacturés ou des intrants, déposés dans un entrepôt, élargissant ainsi

les possibilités de financement. De plus, des warrants, négociables et transmissibles, peuvent avoir un effet positif sur les marchés et les prix agricoles.

En dépit des avantages, souvent réels que présente le financement par warrantage, de nombreuses régions du monde en sont souvent dépourvues. Tout d'abord, les entrepôts ne sont ni sûrs ni assez nombreux, et il n'existe pas de moyens ou de réglementation adaptée permettant aux banques d'utiliser les warrants comme

TABLEAU 4.4

Avantages et enjeux du financement sur stocks et warrants

| Avantages | Enjeux et désavantages |
|---|--|
| <i>Garantie</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les taux de défaut sur remboursement des prêts non garantis par des immobilisations tendent à être bas ▪ L'emprunteur (producteur) rembourse les prêts par les gains sur la vente des produits ▪ Si l'emprunteur ou celui qui dépose les marchandises contre warrants n'effectue pas les paiements, le créditeur peut vendre les biens donnés en garantie, par le biais habituellement d'enchères publiques ▪ Si des dommages surviennent sur les biens mis en dépôt, l'entrepôt en assume la responsabilité ▪ En cas de litige entre les créditeurs, la loi privilégie en principe un titre de propriété | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les modèles formels exigent une réglementation précise ▪ La gestion de l'entrepôt nécessite compétence et transparence ▪ Les entrepôts réglementés ne sont pas toujours accessibles, surtout pour les exploitants agricoles les plus isolés ▪ La gestion des garanties peut être insuffisante ou peu fiable ▪ Les coûts d'entreposage, sécurité et utilisation des récépissés peuvent rendre les warrants peu attractifs dans certaines situations ▪ Les modèles informels, et parfois mêmes ceux formels, ne sont pas exempts de fraudes |
| <i>Financement</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le financement et liquidités augmentent dans la chaîne de valeur grâce à la garantie des stocks ▪ Les warrants peuvent être négociés et commercialisés ▪ Possibilité de financement à coût moins élevé grâce à des risques réduits et souvent à des remboursements directs sur les points de vente ▪ Possibilités de réduction de coûts de transaction pour les emprunts | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les banques et autres organismes de crédit peuvent considérer que les biens stockés ne sont pas une garantie fiable ▪ La flexibilité des warrants en tant qu'instrument financier varie selon les situations ▪ Des liens solides entre entrepôts et institutions financières et entre entrepôts et marchés sont exigés par le modèle pour permettre un bon fonctionnement |
| <i>Produits et prix</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilités de meilleurs rendements grâce à des ventes différées, hors saison et capacité à vendre quand les conditions de marché sont meilleures ▪ Possibilité de prix plus stables sur les marchés ▪ Amélioration des normes et de la qualité ▪ Possibilités d'amélioration de la sécurité alimentaire et réduction des pertes sur stockage des produits ▪ Favorise revenus et épargne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'insuffisance des installations influe négativement sur le système des warrants ▪ Les normes pour la qualité des produits doivent être définies ▪ Les normes de prix peuvent ne pas être prévisibles et décroître pendant la durée de stockage ▪ De nombreux produits sont périssables ou difficiles à transporter ou à stocker ▪ Les capacités des petits exploitants agricoles doivent être renforcées afin qu'ils puissent avoir recours à l'entreposage et qu'ils en saisissent tout le potentiel |

garanties de financement, etc. Ensuite, il peut être difficile, même pour des produits qui peuvent être normalisés et stockés, de prévoir les cycles de variation des prix, enfin les interventions gouvernementales en matière de prix ou d'importations peuvent entraîner une augmentation des risques liés au stockage, et d'autres facteurs, notamment commerciaux, peuvent créer des entraves. En dernier lieu, la sensibilisation, la confiance et la pratique vis-à-vis de la gestion des entrepôts, de la réalisation des contrats et du respect des obligations contractuelles, peuvent être insuffisantes. Le tableau 4.4 présente une synthèse des avantages et des inconvénients de ce système.

Bien qu'un système de warrantage soit largement profitable au financement d'une chaîne de valeur, il faut bien considérer les enjeux et les risques existants avant de le mettre en œuvre et de l'améliorer. Pour cela, un soutien et une collaboration de la part d'agences de développement et du secteur privé est souvent nécessaire dans le but de renforcer les capacités et de mettre en place la réglementation et les infrastructures nécessaires. Un exemple est donné au Kenya et en Tanzanie:

Au Kenya, le FIDA et l'ACE ont collaboré avec le Gouvernement pour développer le Warehouse Receipt Act (Acte pour le warrantage) de 2005 et l'IFAD et le Gouvernement de Tanzanie ont signé un accord de financement en 2002 pour financer l'Agricultural Marketing System Development Programme (Programme de développement des systèmes commerciaux agricoles) en faveur de la mise en œuvre de politiques commerciales agricoles (warrantage, dispositions fiscales et politique commerciale). (Cherogony, 2007)

En Inde, la Central Warehousing Corporation (CWC), forte de sa solide expérience, a fait des recommandations relatives à certaines difficultés soulevées par le développement du warrantage (encadré 4.15).

Cession avec accord de rachat (repurchase agreements)

Une cession avec accord de rachat est un accord passé entre deux parties par lequel une de ces deux parties cède à l'autre un produit ou un titre de garantie pour un montant précis, avec un engagement de rachat ultérieur à un prix déterminé. Les ventes stipulées avec accord de rachat sont un outil de garantie de prêt par possession d'actif. Les risques financiers sont réduits et ce mécanisme est par conséquent attractif pour les entreprises commerciales pour leur permettre d'obtenir des financements à meilleur prix, avec des remboursements des prêts moins risqués.

Les produits agricoles utilisés dans le cadre de ce financement sont généralement stockés auprès de gestionnaires agréés, responsables de la qualité, du classement des produits et de l'émission des récépissés, souvent remis à un courtier. Ces gestionnaires travaillent dans de meilleures conditions quand il existe déjà un marché à terme mais n'ont besoin que d'un marché au comptant pour vendre les produits agricoles quand cela est nécessaire. Un cas de cession avec accord de rachat, combiné à un programme d'entreposage, qui existe au Mexique est présenté dans l'encadré 4.16.

Crédit bail

Une autre forme d'utilisation d'actifs comme garantie est celle du crédit bail. Il s'agit d'un contrat entre une partie détentrice d'actifs (*le bailleur*) qui autorise une

ENCADRÉ 4.15**Warrantage: enjeux et solution, Inde**

La Central Warehousing Corporation (CWC) (société d'entreposage) voit un réel potentiel dans le développement du warrantage comme instrument financier largement accepté pour faciliter l'obtention de financements. Toutefois, en Inde, il existe des obstacles au développement d'un instrument de financement de ce type. Les principales limitations sont:

- Warrants peu négociables en tant qu'instrument de financement.
- Manque de formation du personnel ralentissant le développement des activités d'entreposage.
- Installations peu adaptées aux besoins de stockage, de contrôle de quantité, de conditionnement, de manutention et de transport des marchandises.

Pour surmonter ces obstacles, la CWC propose les recommandations suivantes:

- Réglementation des activités d'entreposage par une agence centrale.
- Définition d'un statut légal pour les warrants en tant qu'instrument négociable.
- Simplification de l'utilisation des warrants.
- Investissements du secteur privé dans les activités d'entreposage.
- Politiques standardisées pour les contrôles de qualité et les normes de calibrage.
- Coordination avec les institutions financières pour faciliter les formalités (guichet unique).
- Plus grande utilisation des technologies de l'information.

Source: Thomas (2007)

ENCADRÉ 4.16**Entreposage et bétail, Mexique**

La Banco Mercantil del Norte (Martinez, 2006) est une banque mexicaine très importante qui propose une large gamme de services à ses clients. Son programme relatif aux stocks propose un produit innovant unique qu'elle est la seule à proposer au Mexique. La Banorte achète une récolte et la revend ensuite au producteur à une date ultérieure. Ce service améliore les activités du client en transformant les stocks en argent liquide et en fournissant ainsi des moyens de trésorerie. Cela améliore en conséquence la situation comptable de l'exploitant agricole et lui apporte la garantie contractuelle que la récolte lui sera restituée. De façon encore plus innovante, la banque a étendu ce mécanisme à la production de crevettes et, plus récemment, à l'élevage. Certains pensent que cela est très risqué à cause des problèmes liés au transport des animaux; toutefois, la Banorte se fie à sa bonne connaissance du marché et sélectionne les clients dont le bétail est contrôlé.

Source: Martinez (2006)

autre partie (*le titulaire du bail*) à utiliser ces actifs pour une durée déterminée par le contrat et moyennant le versement périodique de loyers. Ce n'est pas à proprement parler un type de financement de chaînes de valeur mais il peut être évoqué pour deux raisons: d'abord, il s'agit d'un autre mécanisme de financement alternatif mis à disposition dans le secteur agricole; ensuite, il est très proche d'autres instruments de financement des chaînes de valeur dans le sens où il opère une séparation entre utilisation et propriété des actifs de production. Par exemple, dans le cas de financement par warrantage, les produits agricoles constituent des actifs de production donnés en garantie sans qu'il y ait transfert de propriété. En créant un système de maintien de propriété sous condition de remboursement total des sommes dues, un actif peut être utilisé pour apporter une garantie. Il s'agit là d'une possibilité offerte particulièrement importante, surtout dans les cas où les moyens classiques de garantie n'existent pas ou quand ils sont insuffisants - comme c'est le cas pour le financement des chaînes de valeur. Le crédit bail est un moyen de financement complémentaire dans la mesure où, à la différence d'autres formes de financement de chaîne de valeur, il est utilisé pour acquérir des immobilisations plutôt que pour des besoins de trésorerie; divers types d'actifs peuvent être donnés en garantie et, dans le cas particulier du financement des chaînes de valeur agricoles, ces actifs comprennent le matériel, les installations d'entreposage et les machines agricoles.

Certaines études menées par la Banque Mondiale ont montré que le crédit bail, ou « contrat de location achat », était un type de crédit alternatif important concernant le matériel et les immobilisations agricoles. Il est caractérisé par trois traits principaux:

- Amortissement du montant de l'actif – avec option d'achat pour un montant décidé à l'avance ou versé à échéance du bail.
- Entretien du bien – le titulaire du bail est responsable de l'entretien du bien et supporte tous les risques traditionnellement associés à la propriété, sans pour autant être propriétaire du bien.
- Impossibilité de résiliation ou de modification des accords stipulés au moment du contrat (Kloppinger-Todd, 2007).

TABLEAU 4.5
Crédit bail (leasing)

| Client | Société de leasing |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actifs servent de garantie ▪ Antécédents relatifs au crédit moins importants ▪ Acomptes moins nécessaires ▪ Meilleurs prix ▪ Avantages fiscaux éventuels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de transaction moins élevés ▪ Garantie renforcée: droits de propriété vs. droits restreints de garantie avec coût moindre de rétrocession ▪ Coûts généralement plus flexibles: taux relatifs au leasing habituellement libres ▪ Moindres coûts liés à l'application de la réglementation: taux relatifs au leasing habituellement libres ▪ Crédit bail peut être avantageux mais peut exiger un soutien initial de la part de donateurs/gouvernements |

Source: Kloppinger-Todd (2007)

Une des principales qualités offertes par le crédit bail est de pouvoir facilement récupérer les sommes dues en cas de défaut de remboursement. Le non respect des obligations de remboursement ou d'entretien déterminées à l'origine entraîne une action automatique de recouvrement mise en œuvre par le propriétaire (société de crédit bail ou de leasing). Cet outil de financement permet, dans le cadre du financement des chaînes de valeur, de mettre à la disposition des acteurs d'une chaîne de valeur un type de garantie alternatif permettant d'acquérir un outillage ou un matériel plus modernes répondant aux exigences de rendement et de transformation des produits.

INSTRUMENTS DE RÉDUCTION DES RISQUES

Nous pouvons constater un manque de connaissance et de sensibilisation à l'égard des techniques de gestion des risques et de maîtrise des fluctuations des prix, comme par exemple les techniques d'assurance et autres options possibles, qui pourraient être utilisées pour compenser certains risques dans les chaînes de valeur agricoles. L'expérience a montré qu'il existe plusieurs moyens de réduction des risques – recueil d'informations, intelligence des marchés, bonne connaissance des chaînes et liens créés au sein des chaînes.

(Tiffen dans Quiros, 2007:39)

La réduction des risques est un point crucial en matière de financement. Il existe trois types de risques – liés à la production, aux prix et au crédit (client). Pour une chaîne de valeur, il peut s'agir de créer des possibilités de réduction des risques par le biais de débouchés et de ventes et de réduction des risques de production grâce à un meilleur accès aux semences, à de bonnes pratiques, à la technologie et à des services de développement agricole. Les risques liés à la clientèle peuvent aussi être réduits grâce à une meilleure évaluation des risques propres à chaque client et à la pratique courante du remboursement effectué par prélèvement au moment de la vente.

Le financement des chaînes de valeur comprend divers outils de financement, parfois propres aux chaînes de valeur, tout particulièrement conçus pour gérer au mieux les risques systémiques et les risques individuels. Ces outils, dont il sera question dans cet ouvrage, se réfèrent à des outils physiques (risques liés à la production et aux prix) et à des outils financiers (comme assurances ou instrument de garanties de prêts).

Assurance récolte/intempéries

Bien que les systèmes de financement de chaîne de valeur agricole permettent de réduire de nombreux risques liés aux questions d'approvisionnement, de marchés et de remboursement des sommes dues, il est possible, dans le cas d'une chaîne unique, que les risques augmentent quand surgissent des problèmes extérieurs à la chaîne, hors de contrôle. C'est ce qui arrive en cas d'intempéries. Les responsables des chaînes de valeur peuvent, dans une certaine mesure, envisager de diversifier les sources d'approvisionnement et de marchés afin de réduire les risques mais, même malgré ces initiatives, les risques peuvent demeurer importants. Une forme fréquente de réduction des risques dans une chaîne de valeur est celle d'une assurance souvent intégrée à d'autres services, comme des services de gestion financière ou de gestion des produits agricoles. Par exemple, l'établissement bancaire indien ICICI, nova-

teur, propose une assurance qui inclut: 1) risques liées aux conditions climatiques, 2) accidents, 3) vol, 4) incendie, 5) grave maladie, 6) assurance-vie, 7) véhicules et 8) fonds en transit (Hegbe, 2007).

Si les intempéries constituent les risques les plus imprévisibles et, donc, les plus difficile à assurer, les autres types de risques ne doivent pas être pour autant négligés. Par exemple, une assurance peut permettre de réduire les conséquences de la maladie ou de la perte d'un exploitant ou d'un industriel agroalimentaire sur le bon fonctionnement des activités, pouvant entraîner une rupture de la chaîne et des pertes futures. En ce qui concerne les produits agricoles, l'un des rôles essentiels du responsable des produits est celui d'assurer la qualité et la sécurité d'un produit stocké ou en transit; cela est possible grâce à une gestion prudente et un contrôle des produits confiés mais aussi grâce à une assurance prise visant à couvrir les risques imprévisibles et hors de contrôle.

En dépit des coûts engendrés et des difficultés rencontrées, les assurances pour risques intempéries sont de plus en plus fréquentes dans le secteur agricole mais, sauf dans les cas où elles bénéficient d'un soutien pour leur souscription, elles sont encore peu utilisées et souffrent d'une certaine résistance de la part des exploitants agricoles. Toutefois, plusieurs acteurs de la chaîne peuvent souhaiter qu'une assurance de ce type soit souscrite directement ou intégrée dans les coûts d'exploitation. Les raisons en sont évidentes: quand une entreprise commerciale passe des engagements contractuels de vente, il est important que les approvisionnements soient assurés. Dans le cas d'une mauvaise récolte, non seulement cette dernière est perdue mais les remboursements de prêt correspondant à des avances sont perdus également; cela a pour conséquence que les fonds nécessaires à des achats auprès d'autres producteurs viennent eux aussi à manquer.

Les risques liés aux conditions climatiques sont propres à chaque chaîne de valeur ou à chaque région. Par exemple, le manque ou l'excès de précipitations à un stade précis du développement d'une culture peut avoir des conséquences désastreuses. Vu le coût entraîné par des pertes de production, des produits d'assurance intempéries proposant un montant compensatoire tenant compte des conditions climatiques spécifiques sont de plus en plus fréquents. Des demandes de versement d'indemnités pour pertes liées à des événements climatiques exceptionnels, comme le manque ou l'excès de précipitations ou les cas de grêle, se basent sur des données climatiques objectives communiquées par des stations météorologiques, avec pour effet une réduction des coûts. Le manque de données peut limiter la mise en œuvre d'un tel produit mais des instituts spécialisées, comme la Weather Risk Management Services Company en Inde, ont commencé à recueillir des données et à fournir des bulletins météo grâce à la mise en place d'un réseau de capteurs, dans le but d'améliorer la précision des informations fournies aux institutions qui offrent des services d'assurance indexés. Malgré cela, la prise en considération des risques intempéries dans le secteur agricole n'est pas systématique et, comme le soulignent les responsables, elle doit être liée à un modèle économique adéquat (Agrawal, 2007). Des compléments d'information peuvent être obtenus à ce sujet sur les sites web de la Banque Mondiale et de la FAO ou sur ceux des principales compagnies d'assurance qui opèrent dans les pays en développement.

BASIX, en Inde, offre un exemple d'assurance intempérie et de financement de chaîne de valeur. BASIX a constaté que, pour certains produits agricoles, dès lors

qu'un modèle pilote avait été mis au point avec une compagnie d'assurance, il avait été rapidement repris par d'autres compagnies pour offrir des services à 18 000 exploitants agricoles l'année suivante (Ramana, 2007b). Le secteur des produits d'assurance intempéries indexés est en plein développement mais nécessite encore des améliorations et la constitution d'un historique des données avant de pouvoir faire l'objet d'une application plus diffuse.

Il faut noter qu'un type assurance sur la production et sur les risques relatifs aux prix, qui existe depuis longtemps, est celui de la diversification des gammes de produit. Bien qu'elle ne fasse pas l'objet d'un développement dans cet ouvrage, la diversification est un facteur à la fois pour tous les participants à la chaîne tout comme pour les prêteurs et leurs portefeuilles.

Contrats à terme de gré à gré

Les marchés et les produits financiers à terme sont des outils de réduction des risques utilisés dans le cadre des marchés agricoles par les producteurs, les investisseurs et les négociants agricoles. Les contrats à terme de gré à gré obligent les parties à acheter ou à vendre une certain montant de la production à une date à venir. En général, les contrats à terme de gré à gré sont passés entre agents qui comptent recevoir ou effectuer des transactions par unités de production. La quantité de production, les conditions de délais et de prix (prix fixe ou méthode de détermination du prix au moment de la vente) sont définis par les accords passés.

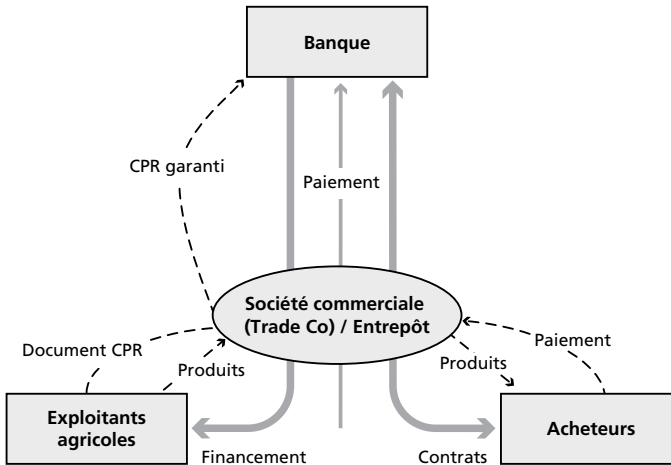
Au Brésil, il existe un programme réussi qui a fait usage des contrats à terme de gré à gré de produits agricoles. Une forme d'effet financier (traite) rural, appelé *cedula produto rural (CPR)*, a été créée par le gouvernement pour consentir des prêts aux entreprises agroalimentaires et aux producteurs. Fondamentalement, le CPR est un actif financier utilisé dans une chaîne de valeur, dont le but est de faciliter l'obtention de financements. Son fonctionnement est très simple: l'exploitant agricole émet un CPR en s'engageant à livrer des produits selon une quantité et une qualité données, à une date et un endroit déterminés à l'avance. En échange, l'acheteur s'acquitte du paiement anticipé du montant correspondant à la quantité de produits mentionnée. Les prêts non financés sont garantis par le CPR, qui les engage jusqu'à la livraison future du produit (ou pour un montant équivalent). Plus de 2,3 milliards de dollars EU de financements ont été garantis par ce programme de contrats à terme de gré à gré (Alcantara, 2006).

Une des raisons du développement du CPR est qu'il permet de se prémunir contre la baisse des prix et qu'il est un outil permettant de bénéficier de financements pour la production. Une autre propriété importante du CPR est qu'il entraîne une réduction des risques pour les acheteurs. Selon la loi, le règlement des différends nés des CPR se fait par voie extrajudiciaire: autrement dit, un règlement et une exécution rapides sont garantis dans les cas de non respect des obligations. Cela constitue un avantage certain en faveur des acquéreurs de CPR dans la mesure où les risques subjectifs sont réduits et, si nécessaire, le recouvrement des prêts plus rapide.

Bien que le CPR soit limité au Brésil, le programme illustre bien comment un instrument de garantie peut se transformer tout au long de la chaîne, puisque cette garantie prend initialement la forme d'une cession de créances à terme substituée ensuite par des biens stockés au moment où les produits sont transférés dans des entrepôts (correspondance avec D. Lambright, 2008). De plus, on constate que

SCHÉMA 4.5

Financement rural – Brésil



- Exploitant agricole signe un CPR (garantie sur la récolte à venir), garantie personnelle ou sur terrains visant à financer la production de la récolte
- La société (Trade Co) se fait remettre le CPR et en contrepartie prête à l'exploitant à un taux escompté
- Si la société (Trade Co) emprunte des fonds auprès de la banque, elle donne en gage le CPR
- La société (Trade Co) substitue le CPR avec des warrants afin de pouvoir continuer à emprunter à la banque
- Quand la récolte est faite, l'exploitant la remet à la société (Trade Co) qui, à son tour, lui restitue le CPR
- Banques procèdent à des contrôles si nécessaire
- La société (Trade Co) vend les produits sur les marchés et rembourse les banques

Source: adapté par les auteurs à partir de la correspondance avec D. Lambricht, 2008

l'utilisation généralisée des contrats à terme de gré à gré dans l'agriculture est très répandue et se développe de plus en plus; il s'agit d'un outil financier qui occupe une place essentielle dans de nombreux modèles de chaînes de valeur.

L'introduction de nouveaux instruments juridiques, tel que le CPR au Brésil qui permet de pouvoir bénéficier d'avances de fonds sur des contrats à terme de gré à gré et de régler rapidement d'éventuels différends de façon extrajudiciaire, constitue un exemple de développement des financements et de réduction des risques subjectifs.

Futures (contrat à terme standardisé)

Les futures sont des contrats portant sur une quantité déterminée de produits, à une date donnée. Les futures donnent le droit (mais pas l'obligation) au détenteur d'acheter ou de vendre une quantité déterminée de produits à un taux de référence pendant une période donnée, en contrepartie d'une commission versée au cessionnaire de l'option. Les opérations à terme sont souvent considérées comme des instruments conçus pour les grandes sociétés, qui permettent de réduire les risques

liés aux produits. Les opérations de couverture contre les risques par l'utilisation de futures suivent un processus financier relativement complexe. La plupart des exploitants agricoles ne comprennent pas toutes les subtilités des transactions à terme opérées dans le cadre du commerce des produits agricoles. Mais le fait qu'ils soient très utilisés par les plus grandes sociétés (meuniers ou négociants agricoles) montre que les futures peuvent jouer - et jouent concrètement - un rôle essentiel dans le financement des chaînes de valeur, directement et indirectement, pour tout producteur ou toute entreprise agroalimentaire.

Si les contrats de gré à gré sont conçus sur mesure, en fonction des produits et prévoient la livraison physique ou la vente du produit dans les délais mentionnés dans le contrat, les futures font quant à eux partie d'un « paquet » comprenant un ensemble de contrats standardisés et rapidement négociables qui peuvent être vendus et achetés par les investisseurs sur les marchés à terme. Sur le plan financier, les futures ont une double fonction: celle de servir de référence pour les prix et celle de permettre de réduire les risques. Les prix observés sur les marchés de futures sont utilisés pour servir de référence au calcul d'un éventuel retour sur investissement recherché et pour définir les prix futurs au moment des livraisons. Cela permet aux acheteurs et aux vendeurs d'avoir un point de référence et d'éviter une trop grande spéculation.

La seconde et principale fonction des futures est celle de permettre aux négociants agricoles de couvrir (c'est-à-dire de compenser ou de contrebalancer) une position prise sur un marché par une autre position compensatrice ou prise sur un autre marché. Par exemple, un négociant peut acquérir un produit dont la livraison est prévue à une échéance donnée et, simultanément, couvrir cette acquisition par une autre vente parallèle sur le marché des futures. Cela permet ainsi de réduire l'exposition aux risques sur les prix, ce qui non seulement facilite l'obtention de financements mais surtout, grâce à la certitude d'un prix fixé, permet à l'acheteur du produit de proposer un meilleur prix au vendeur. C'est ce qui a été observé dans le cas de la banque CRDB en Tanzanie, qui a constaté que les opérations de couverture contre les risques à terme avaient permis aux groupes de producteurs de café de proposer des prix d'achat plus élevés aux exploitants agricoles et de donner aux banques et aux emprunteurs les moyens de gérer les risques liés prix (Nair, 2007).

Ramana (2007a) a constaté le troisième avantage suivant relatif aux futures: « l'utilisation des produits dérivés de garantie tels que les futures non seulement diminue les risques liés aux prix des produits agricoles mais aide aussi à définir des modèles de culture basés sur les prix des futures observés sur les plateformes d'échange ». Un exemple du soutien que cela peut fournir aux petits et aux grands exploitants agricoles est donné par la MCX Commodity Exchange, Inde, dans l'encadré 4.17.

Les instruments de réduction des risques rapidement présentés ci-dessus sont des éléments de réussite essentiels pour de nombreuses chaînes de valeur. Ces instruments ne sont pas utiles à tous les niveaux d'une chaîne; certains, comme les futures, sont plutôt utilisés par des entreprises agroalimentaires et des négociants agricoles plus importants et plus spécialisés mais, toutefois, ils procurent indirectement des avantages à travers toute la chaîne.

Il convient aussi de noter que des interventions de la part des gouvernements peuvent réduire l'intérêt et les besoins relatifs aux futures, notamment quand des niveaux de prix minimum sont décidés. Ce cas est fréquent pour certains produits

ENCADRÉ 4.17**Utilisation des futures dans la gestion des risques liés aux prix, MCX, Inde**

En Inde, de petits ou de gros exploitants agricoles gèrent la couverture des risques liés aux prix en suivant les marchés de futures. L'Internet ou des centres d'informations sur les ventes informent les exploitants et les négociants agricoles des mouvements sur les marchés dans le monde entier. Les avantages de traiter sur les marchés de futures sont:

- Prix: les futures fournissent des indices importants pour faire des choix pour les récoltes à venir.
- Gestion des risques: exploitants et négociants peuvent se couvrir contre les risques pour une production à venir et se couvrir également contre les risques de baisse des prix pendant la récolte.
- Entreposage et gestion des risques: les exploitants agricoles peuvent stocker leur production dans des entrepôts et vendre sur les marchés de futures à des prix bloqués avantageux.
- Financement garanti: un warrant peut être utilisé à titre de garantie par les exploitants agricoles afin d'obtenir des financements de la part des banques.
- Diffusion des prix: une meilleure connaissance des prix permet aux exploitants agricoles de mieux traiter avec les négociants.
- Concurrence: les futures permettent de créer des marchés de produits agricoles plus concurrentiels et de favoriser la circulation des informations sur les marchés ainsi que le commerce international.

Source: Rutten *et al.* (2007)

agricoles essentiels dans les pays développés, tels que les États-Unis et dans les pays en développement, comme en Inde. Par exemple, le Gouvernement indien définit un prix minimum de soutien (minimum support price - MSP) pour 24 types de cultures majeures, communiqué avant le début de la période de récolte et qui sert de « filet de protection » aidant les producteurs agricoles isolés et plus faibles à lutter contre les fluctuations de prix imprévisibles (Ministère de l'Agriculture, Gouvernement de l'Inde, 2009). Toutefois, si ces interventions réduisent les risques dans la chaîne de valeur, elles réduisent aussi les possibilités de croissance et de développement de l'utilisation des futures sur les marchés agricoles.

AMÉNAGEMENTS FINANCIERS INCITATIFS

Les aménagements financiers incitatifs sont constitués d'une large gamme d'accords financiers, souvent complexes, supposés réduire les risques. Ils s'agit entre autres, d'instruments financiers structurés, d'outils de garantie et d'investissements participatifs conjoints. Sur les marchés financiers, généralement, les instruments financiers structurés permettent de réduire les risques liés à la solvabilité d'un emprunteur grâce à un ensemble de rentrées de trésorerie et diverses créances sur clients soumis à des accords très stricts dans le but de garantir les remboursements dus. L'élément essentiel d'un financement structuré réside dans la qualité des créances à la base des principales transactions financières dans la structure

financière. Les effets négatifs d'un regroupement d'actifs de nature et de valeur disparates et d'un contrôle inadapté en ont donné la preuve, avec l'effondrement des marchés hypothécaires en 2008.

Pour les financements structurés agricoles, les modalités et les caractéristiques de la transaction sont un point fondamental qui doit être évalué et contrôlé avec prudence. Les financements traditionnels sont en général moins sensibles aux questions d'efficacité et de rendement des transactions mais, en général, le bilan comptable d'un éventuel futur client doit être solide. Dans le cas des financements structurés, la confiance repose sur la solidité et les qualités de la transaction (c'est-à-dire les flux de trésorerie ou les flux de ventes de produits à un acheteur) et non sur le bilan comptable. De nombreux instruments financiers décrits précédemment peuvent être considérés comme des accords financiers structurés.

Dans le secteur agricole, des structures très complexes ne sont pas toujours considérées comme constituant un avantage. Le concept de financement structuré est lié à l'idée d'un financement « fait sur mesure », qui met en œuvre des concepts de marché piloté, de financements garantis par les transactions et d'adéquation du financement à la nature de la chaîne des valeurs, des acteurs et des opérations réalisées. D'autres types de moyens de financements incitatifs aménagés, comme les fonds de garantie, sont largement utilisés pour favoriser les investissements agricoles et les rendre plus attractifs. L'investissement participatif conjoint, qui peut impliquer des investisseurs publics, peut aussi permettre de réduire les risques et d'encourager les investisseurs privés à financer et/ou à investir dans les activités agroalimentaires.

Titrisation

La titrisation est une technique financière par laquelle plusieurs grands flux de trésorerie sont regroupés et vendus sur les marchés de capitaux à des investisseurs représentés principalement par des fonds de pension et des fonds de gestion ou des intermédiaires financiers et des investisseurs publics. La titrisation s'est largement répandue dans les domaines du financement immobilier, automobile, des créances clients, des actifs commerciaux et autres types d'actifs. Elle est cependant sous haute surveillance après l'effondrement des marchés financiers en 2008, lorsque de nombreux titres de garantie se sont révélés correspondre à des investissements disparates et peu garantis et être dénaturés par des cotations trop élevées. L'absence de réglementation et de régulation appropriées, de contrôles adaptés et le récent rôle disproportionné de la titrisation a fortement compromis l'utilisation généralisée de cet outil dans un proche avenir.

Malgré toutes les difficultés de gestion des garanties qui viennent d'être évoquées, il existe des exemples concrets où la titrisation est utilisée non seulement pour le financement des chaînes de valeur agricoles mais aussi dans le cadre de la microfinance et du financement du développement. Dans le domaine agricole, l'utilisation du mécanisme de la titrisation se limite aux produits agricoles et aux produits qui peuvent être facilement regroupés par catégorie de produits quasi identiques et qui peuvent faire l'objet de transactions sur des marchés de produits agricoles. Un exemple est donné par le cas du bétail engraisé en Colombie où le secteur de l'élevage a connu quelques difficultés liées au montant des coûts à supporter et aux procédures et conditions pour obtenir des financements commerciaux traditionnels. En adoptant une approche innovante, la National Agriculture and Livestock Exchange

(BNA) a développé un modèle selon lequel les titres adossés à des garanties portant sur le bétail peuvent être répertoriés et vendus sur le marché boursier colombien – voir encadré 4.18 – afin de recueillir des fonds destinés à l'alimentation du bétail. L'échange de ces titres permet également d'assurer un contrôle du processus dans son ensemble et de tous les acteurs impliqués.

Garanties de crédit

Les garanties de crédit ont été utilisées pour les financements agricoles dans de nombreux pays. Elles ont souvent été assimilées à des versements de subventions importantes ayant pour résultat des compensations financières élevées compte tenu des coûts d'exploitation et des revenus générés. Quand des garanties de crédit sont utilisées dans le cadre du financement des chaînes de valeur, la création de liens, d'interactions plus étroites et d'une plus grande collaboration entre les parties impliquées augmente les chances de réussite. Les deux exemples suivants illustrent leur mise en application en tout début et en toute fin d'une chaîne de valeur.

ENCADRÉ 4.18

Titrisation et élevage, BNA, Colombie

En Colombie, l'utilisation de la titrisation est une tradition dans le secteur de l'élevage. La National Agriculture and Livestock Exchange (BNA) joue un rôle leader dans ce domaine. Pour favoriser l'afflux de financements vers le secteur de l'élevage, la BNA a mis au point un système dans le cadre duquel un Trust a été créé pour acquérir la propriété de veaux non engraisés et de pâturages où le bétail est engraisé. La BNA était chargée de la sélection, selon des critères rigoureux, des exploitants agricoles admis à participer et les exploitants recevaient des fonds du Trust pour la nourriture des animaux.

Le Trust émettait des titres garantis sur les marchés d'échanges colombiens, à des taux déterminés par la concurrence entre les investisseurs institutionnels du pays, ce qui assurait aux exploitants des taux d'intérêts raisonnables. Les éleveurs engraisaient les animaux pendant une période de 11 mois à la fin de laquelle les veaux étaient vendus par l'entreprise qui remboursait les dettes contractées auprès des investisseurs et versait le montant restant aux éleveurs. Ce système se base principalement sur des accords de cession avec rachat: la propriété retourne aux éleveurs à la fin de la période pendant laquelle les bêtes sont engraisées et l'agent commercial vend les bêtes sur le marché au nom des éleveurs.

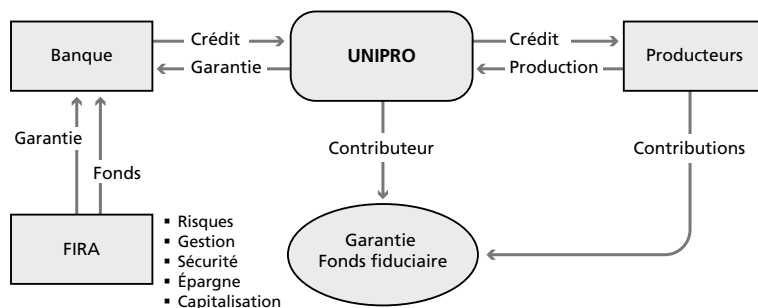
L'existence de stocks et de débouchés commerciaux, d'investisseurs avisés, d'un soutien et de contrôles réguliers de la part d'une agence spécialisée afin de s'assurer du respect de la réglementation et de l'utilisation d'une assurance pour réduire les risques des investisseurs, constituaient les principaux facteurs de réussite du système. Ce système a été reproduit plusieurs fois par la BNA au début des années 2000, permettant de lever dix millions de dollars en faveur des éleveurs.

Au Mexique, la FIRA, une banque agricole de second rang, accorde des fonds et des garanties de crédit pour aider le secteur agricole et rural. Pour gérer des fonds et des garanties de crédit en faveur d'exploitants agricoles dans l'impossibilité d'obtenir autrement des prêts bancaires, elle collabore avec des agents para financiers. Ces derniers sont soit des sociétés soit des particuliers - comme par exemple de grandes entreprises agroalimentaires, des industriels agroalimentaires ou des groupements d'agriculteurs - qui entretiennent des relations commerciales avec les producteurs. Ils procèdent à la sélection des bénéficiaires des financements et gèrent les prêts accordés aux exploitants agricoles et les garanties de crédit accordées par les banques.

Un exemple est fourni par le cas de la Regional Agricultural Union of Producers (UNIPRO) – voir schéma 4.6. Dans un premier temps, l'UNIPRO, agissant en tant qu'agent para financier, contacte la FIRA pour négocier un crédit financé par une banque de détail. Il contacte ensuite la banque qui sera chargée de verser l'argent et la FIRA passe un contrat d'emprunt avec cette banque pour le montant des ressources prêtées à l'agent. La banque verse ensuite l'argent et l'UNIPRO le distribue aux bénéficiaires. La FIRA offre une garantie de crédit à la banque et impute les coûts à l'UNIPRO. Les risques sont partagés. Plusieurs membres de l'UNIPRO fournissent une garantie partielle de crédit pour les sommes versées et, au titre de garantie en espèces, ils sont dans l'obligation de créer un fonds fiduciaire alimenté par des contributions versées par des exploitants agricoles et des groupements de producteurs à hauteur d'un montant égal à 30 pour cent du crédit total. La banque supporte également 30 pour cent des risques liés à l'opération. Quand le producteur rembourse le crédit, l'UNIPRO rembourse la banque et la banque restitue l'argent à la FIRA. Le fonds fiduciaire restitue les contributions versées par l'Union et l'Union restitue les montants versés par les producteurs.

Le modèle UNIPRO met en œuvre plusieurs garanties de crédit: la banque possède des garanties d'emprunt de la FIRA et de l'UNIPRO, l'UNIPRO possède

SCHÉMA 4.6
Garanties para-financières, Mexique

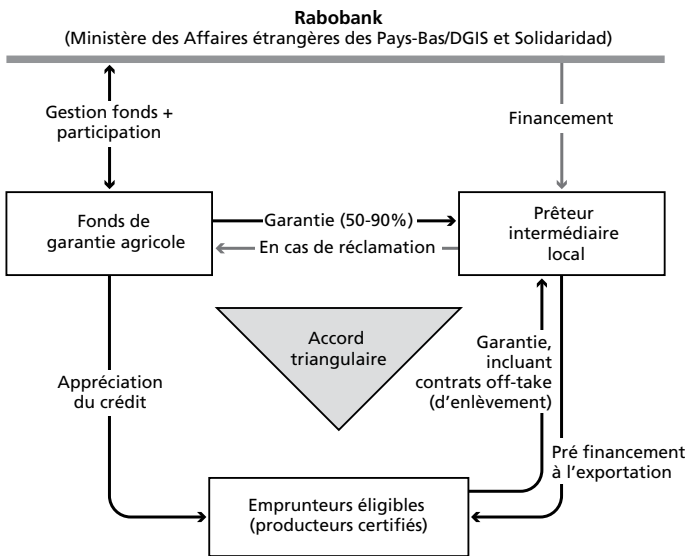


à son tour une garantie partielle de fonds fiduciaires d’agriculteurs et une garantie partielle partagée et, en plus, la majeure partie de la production est garantie par des contrats d’agriculture sous contrat passés avec d’importants entrepôts.

Selon un modèle différent, à un niveau plus global, la Rabobank gère un fonds de garantie d’emprunt qui permet d’accroître les possibilités d’obtention de financement pour les exploitants agricoles, les entreprises agroalimentaires et les négociants agricoles. Outre les contrats de vente, les warrants et/ou d’autres types de garanties traditionnelles de chaîne de valeur, une garantie de crédit partielle peut contribuer à faciliter un financement, souvent à moindre coût. Comme le montre le cas du Sustainable Agricultural Guarantee Fund créé pour les pays en développement – voir schéma 4.7, il peut être fait appel aux agences du secteur public pour attirer les investissements du secteur privé.

Outre son rôle servant à favoriser les investissements, les garanties de crédit peuvent aussi servir à recréer une situation favorable à l’octroi de financements et à la réalisation d’investissements. À la fin de l’année 2008, la crise financière mondiale a eu des répercussions sur les financements commerciaux, poussant l’International Finance Corporation (IFC), appartenant au groupe de la Banque Mondiale, à fortement développer son programme général de financement par la fourniture de garanties assurant la couverture des risques liés aux transactions commerciales avec les banques locales dans les pays émergents. Il a été constaté que les besoins en termes de réduction des risques commerciaux (IFC, 2009), ont augmenté à la suite de la crise financière mondiale.

SCHÉMA 4.7
Financement par futures



Source: Wortelboer (2007)

Joint ventures

Afin d'accroître les investissements et le valeur ajoutée dans l'agriculture et l'industrie agroalimentaire, beaucoup d'investissements directs en capital sont requis de la part des actionnaires dans les chaînes de valeur. La plupart sont directement réalisés au sein de la chaîne, mais on constate un intérêt croissant pour les financements spécifiques aux investissements. En Afrique, par exemple, l'Actis Africa Agribusiness Fund investit en actions et quasi fonds dans des secteurs sélectionnés. La stratégie de l'Actis est de « participer par le biais de la chaîne de valeur » à des activités liées

ENCADRÉ 4.19

Agriculture sous contrat publique – privé, Thaïlande

Les régions de Samutsongkhram et Samutakorn, en Thaïlande, sont des zones de production de crevettes. Un partenariat créé entre plusieurs actionnaires du secteur public et du secteur privé collabore afin de permettre à des éleveurs de crevettes de faire renaître et de rendre durable des cultures marines en apportant un soutien à de bonnes pratiques aquacoles. La chaîne de valeur compte de nombreux acteurs avec des rôles très variés, au sein de laquelle il existe un accord d'agriculture sous contrat et de services techniques:

- La Ta Chin Shrimp Farmers' Cooperative fait une sélection des exploitants agricoles sur la base de ses critères et des exigences du projet; gère les contrats d'agriculture sous contrat relatifs aux produits avec les membres de la coopérative; prépare les programmes d'élevage de crevettes; forme les éleveurs à la réglementation et aux techniques de culture; coordonne les sources de financement nécessaires et opportunes pour les exploitants et définit un système de traçabilité pour la production des crevettes.
- La Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) propose des financements pour la culture des crevettes.
- Les bureaux régionaux chargé de la Pêche assurent la promotion des activités de culture des crevettes, encouragent les entreprises qui adhèrent aux normes de sécurité sanitaire, fournissent la technologie et délivrent des certifications.
- La Coastal Fisheries Research and Development assure un contrôle de la sécurité sanitaire et s'assure du respect des conditions sanitaires des produits à l'exportation.
- La Coastal Aquaculture Station fournit des technologies pour la culture commerciale des crevettes en mer et diagnostique d'éventuelles maladies.
- Le Ministère assure un renforcement des capacités pour les coopératives en matières de technologie et de gestion commerciale.
- Les Provincial Commerce Offices (bureaux pour le commerce) fournissent un soutien pour la commercialisation des crevettes.
- Les Agricultural Marketing Cooperatives (coopératives de commercialisation) fournissent des intrants et de la nourriture pour les crevettes.
- La Pac Food Co. Ltd. et l'Union Frozen Products Co. Ltd. achètent la production de crevette selon le contrat d'agriculture sous contrat passé avec la Cooperative.
- Les éleveurs de crevettes assurent la production en se conformant à la réglementation et aux exigences.

à la production et à la transformation ainsi qu'à des services (par exemple, intrants, logistique, distribution et commercialisation) concernant les animaux, plantes ou produits biologiques, que ce soit à des fins alimentaires ou non. Les facteurs de réussite essentiels pour les investissements sont les suivants:

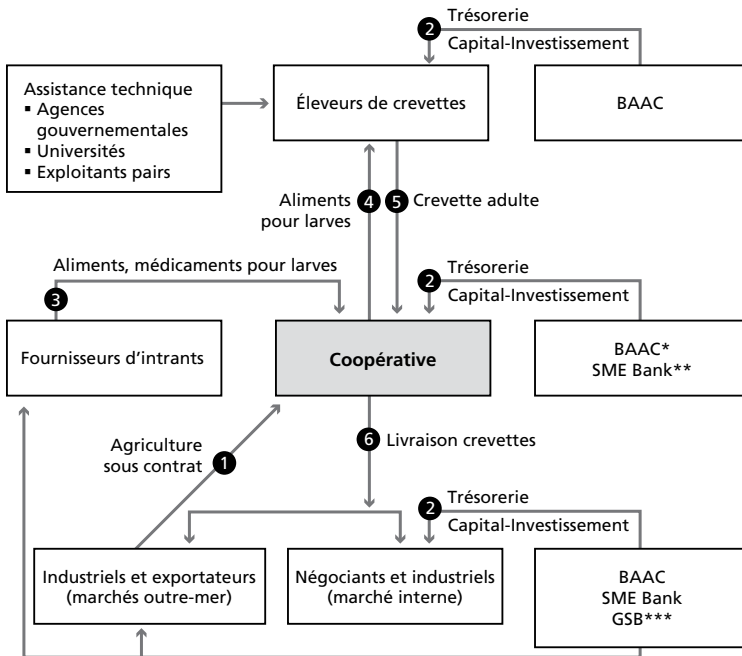
- Investissement dans la valeur ajoutée, sur les marchés, dans des activités existantes sur des marchés libres.
- Équipe de gestion spécialisée et destinée à des secteurs précis pour les financements.
- Mise en œuvre et application rigoureuse des investissements financés et des prises de décision (Actis, 2007).

Partenariats mixtes privé-public

Les partenariats mixtes privé-public peuvent fournir une base solide pour affronter la complexité de certaines chaînes de valeur – en créant des champs de responsabilité selon les compétences fondamentales, les ressources et les missions à accomplir.

SCHÉMA 4.8

Financement de la chaîne de valeur: modèle d'industrie d'élevage des crevettes



* Bank for Agriculture and Cooperatives (Banque pour l'Agriculture et les Coopératives)

** Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand (Banque de Thaïlande pour le Développement des petites et moyennes entreprises)

*** Government Savings Bank (Caisse d'épargne nationale)

L'exemple de l'élevage des crevettes en Thaïlande qui figure dans (encadré 4.19) montre comment l'agriculture sous contrat est un élément à part entière dans un secteur où coexistent de nombreuses composantes privées et publiques liées entre elles.

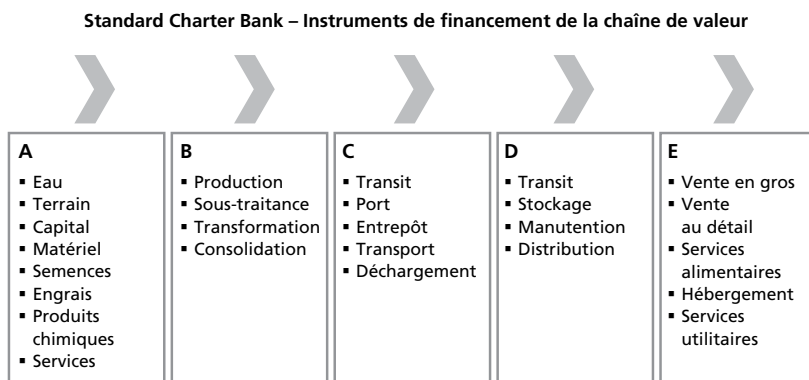
Le schéma 4.8 illustre le flux des financements à l'intérieur de la chaîne des valeurs de l'industrie de la crevette en Thaïlande. Les contrats passés entre les producteurs et les coopératives et le soutien technique permettant de garantir la qualité et la durabilité, sont, pour la BAAC, des éléments clés à prendre en considération afin de pouvoir fournir des financements à des petits éleveurs de crevette.

SYNTHÈSE

Dans ce chapitre, les différents mécanismes et outils de financement des chaînes de valeur agricoles ont chacun fait l'objet d'une présentation afin d'en souligner les caractéristiques et l'usage qui en est fait. Toutefois, ils sont souvent combinés les uns avec les autres et, pour cette raison, de grandes institutions financières spécialisées dans le financement agricole proposent toute une gamme d'options et d'outils financiers, traditionnels ou non traditionnels, comme les instruments financiers commerciaux. Quelques exemples d'instruments de financement des chaînes de valeur agricoles proposés par la Standard Charter Bank en Afrique sont donnés dans le schéma 4.9.

SCHÉMA 4.9

Appropriation de la chaîne de valeur agricole



- A.** Couverture céréales, couverture engrais, trésorerie, financement, financement structuré, dettes à terme
- B.** Préfinancement, trésorerie
- C.** Véhicules spéciaux, cession avec rachat, stocks entrepôt
- D.** Financement créances clients structuré
- E.** Financement débiteur, trésorerie, commerce international, produits dérivés, dettes à terme

Comme noté précédemment, de nombreux instruments financiers sont utilisés pour les financements nécessaires au cours de la circulation des produits dans la chaîne des valeurs. De plus, les financements circulent des bénéficiaires directs vers d'autres acteurs de la chaîne par le biais d'autres instruments, comme décrit précédemment. Le tableau 4.6 propose un résumé des principaux avantages et inconvénients qu'ils présentent et de leurs principales applications.

PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

Ce chapitre - et le tableau 4.6 - traitent des différents instruments disponibles concernant le financement des chaînes de valeur. Certains sont d'une grande complexité et requièrent une intégration de la chaîne et/ou des conditions favorables, bien que cela ne soit pas toujours nécessaire.

Ce chapitre propose deux études de cas – un pris au Niger et un autre en Amérique Centrale – qui montrent les différents niveaux de complexité pouvant exister quand les instruments financiers sont utilisés pour le développement d'une chaîne de valeur. La première étude de cas sur le Niger montre l'application d'un instrument financier – warrants - concernant de très petits exploitants agricoles; la seconde étude donne un aperçu d'un modèle de financement et de chaîne de valeur intégré et complexe en Amérique Centrale, qui intègre plusieurs chaînes de valeur dans leur totalité, en incluant de nombreux services et produits.

ÉTUDE DE CAS 2. FINANCEMENT DES INTRANTS AGRICOLES PILOTÉ PAR DES PRODUCTEURS: CRÉDIT WARRANTÉ INFORMEL AU NIGER

Emmanuelle LeCourtois, Expert-conseil en développement des agro-industries, FAO, et Ake Olofsson, Fonctionnaire chargé du financement rural, FAO

Introduction

Le financement par warrants, également appelé crédit warranté, consiste à emprunter de l'argent en échange d'un stock de produits agricoles donné en garantie, déposé dans un entrepôt. C'est un outil de financement fréquent, généralement utilisé par de gros négociants. Outre le propriétaire des produits agricoles et l'institut de crédit, ce mécanisme financier implique aussi un gérant d'entrepôt. Le gérant d'entrepôt émet un récépissé qui est un document qui fournit la preuve de l'origine de propriété des produits stockés. La plupart des warrants sont émis sous forme de produits financiers négociables, ce qui les rend admissibles au titre de garantie de prêts et qui permet d'en transférer la propriété sans avoir à livrer les produits physiques. Ce mécanisme exige une réglementation et des politiques gouvernementales spécifiques avec la création d'agences spécialisées dans la gestion des produits agricoles mais, comme en témoigne cette étude de cas, il peut être aussi mis en œuvre au niveau des communautés locales.

Il existe différentes approches de financement par warrants. Dans la plupart des cas, l'opération consiste en un accord triangulaire entre une banque, un emprunteur et un directeur/gérant d'entrepôt. L'emprunteur peut-être un négociant, un meunier, un gros exploitant agricole ou un groupe d'agriculteurs. Un des éléments essentiels de ce type de financement est l'existence d'infrastructures de stockage fiables et de gérants compétents. Ces derniers non seulement doivent posséder les infrastructures et les compétences techniques requises pour la gestion du stockage et le contrôle des

TABLEAU 4.6

Brève analyse des produits de financement des chaînes de valeur agricoles

| Instrument | Avantages | Limites | Potentiel |
|---|--|--|---|
| <i>A. Financement commercial</i> | | | |
| 1. Crédit commercial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement à la production avec facilités de transaction ▪ Bien accepté et connu à tous les niveaux ▪ Garantit vente/achat et prix à vendeur et acheteur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de transparence de la valeur commerciale réelle ▪ Souvent informel avec risques de ventes parallèles ▪ Quantité et qualité non garanties dans les cas de pré-récolte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintien du rôle des 'intermédiaires' commerciaux qui diminuera au fur et à mesure de l'intégration de la chaîne ▪ Négociants agricoles agissant de plus en plus en tant qu'agents des grossistes |
| 2. Crédit fournisseur d'intrants | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acheteurs obtiennent les intrants nécessaires ▪ Fournisseurs garantissent les ventes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de production parfois excessifs ▪ Manque de garantie pour les remboursements ▪ Manque de concurrence entre fournisseurs dans beaucoup de régions | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction de la gestion et des risques par le biais de liens multiples avec les banques; assurance des paiements directement sur les ventes pour les acheteurs ▪ Qualité et sécurité pris de plus en plus en considération |
| 3. Crédit d'entreprise de commercialisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantit quantité et prix ▪ Financements fournis selon besoins; remboursements souvent escomptés directement ▪ Élimine les besoins de négociants agricoles ▪ Conditions contractuelles précises relatives au financement, prix et produits | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas toujours accessible pour les petits exploitants agricoles ▪ Avances de financement augmentent les frais financiers et de gestion ▪ Dispositions contractuelles pas toujours respectées | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle croissant de la chaîne de valeur par agriculture sous contrat ▪ Approche de chaîne de valeur réduisant coûts et risques |
| 4. Financement par entreprise dominante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantit marchés et prix ▪ Aide technique pour qualité et meilleurs rendements ▪ Ventes parallèles réduites par un contrôle plus actif ▪ Ventes parallèles réduites par exécution obligatoire des contrats ▪ Entreprise dominante peut souvent couvrir les risques | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès limité pour les petits exploitants agricoles ▪ Réduit les gains tirés de prix plus élevés pour les producteurs ▪ Coûts de gestion et caractère contraignant des contrats | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation de plus en plus diffuse et fort potentiel pour jouir de marchés, d'assistance technique et de financements |

TABLEAU 4.6 (Voir suite)

| Instrument | Avantages | Limites | Potentiel |
|---|---|--|--|
| <i>B. Financement par créances</i> | | | |
| 5. Financement par créances clients | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduit les contraintes liées au financement pour les exportateurs et facilite les remboursements de la part des importateurs ▪ Peut être plus avantageux que d'autres formes de financement bancaire | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiert la conservation de preuves ▪ Mal adapté à des produits périssables ▪ Mieux adaptés à de grandes transactions | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisé pour les opérations d'importations-exportations effectuées par les sociétés pour les principaux produits agricoles ▪ Utilisation croissante pour les fournisseurs d'intrants, les fournisseurs de matériels et les produits agricoles les plus importants |
| 6. Affacturage | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procure des capitaux ▪ Facilite les échanges et les financements internationaux en reportant les risques de recouvrement sur le factor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opération complexe qui requiert les services d'une société d'affacturage, ce qui n'est pas systématique dans tous les pays ou pour tous les produits agricoles ▪ Manque de connaissances et d'intérêt de la part des marchés financiers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encore peu fréquent mais utilisé de plus en plus dans le secteur agricole pour les industriels agroalimentaires et les fournisseurs d'intrants en présence d'une bonne circulation des produits et de créances stables |
| 7. Affacturage à forfait | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme l'affacturage, il procure des capitaux qui peuvent être utilisés à tous les niveaux et est attentif aux risques et aux coûts de recouvrement ▪ Peut être utilisé de façon sélective | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exige de vendre des créances escomptées ▪ Complexe et requiert l'intervention d'agences spécialisées | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu fréquent mais même situation que celle de l'affacturage ▪ Outil créancier négociable mais complexe, ce qui en limite les potentialités |
| <i>C. Nantissement des actifs corporels</i> | | | |
| 8. Warrantage | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des stocks pour accroître les financements ▪ En présence d'une bonne organisation et d'une confiance instaurée, peut fonctionner sur des bases moins formelles, sans systématiquement se référer à la législation en vigueur en la matière | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits agricoles concernés doivent être normalisés par type, calibrage et quantité ▪ Augmentation des coûts ▪ Requiert souvent une réglementation spécifique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fréquent et utilisé à tous les niveaux, avec un grand intérêt et un fort potentiel ▪ Actuellement utilisé pour les produits agricoles durables mais utilisation peut être élargie grâce à l'amélioration des conditions de stockage et de transformation |
| 9. Cession avec accord de rachat | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut réduire les frais financiers et fonctionne bien pour certains produits agricoles bénéficiant de bonnes conditions de marché | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexe et exige que les produits agricoles soient stockés auprès de gérants agréés et exige des bourses de matières premières | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentiel de développement limité dans un avenir proche; utilisé à certaines occasions par les exportateurs pour certains produits agricoles |

TABLEAU 4.6 (Voir suite)

| Instrument | Avantages | Limites | Potentiel |
|--|--|---|---|
| 10. Crédit bail (leasing) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet une plus grande garantie de crédit et facilite la récupération des biens en cas de défaut de paiement ▪ Particulièrement bien adapté dans les cas où la réglementation concernant le recouvrement des prêts est lacunaire ▪ Offre des avantages fiscaux | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande une bonne coordination entre acheteur, vendeur et financier ▪ Possible seulement pour les achats de biens non périssables à moyen et long terme ▪ Exige souvent une assurance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fort potentiel d'utilisation pour le matériel et les équipements, quand la législation le permet |
| <i>D. Instruments de réduction des risques</i> | | | |
| 11. Assurance récolte/intempéries | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduit les risques pour toutes les parties dans la chaîne de valeur ▪ Utilisation fréquente et facile pour incendie, véhicules, santé et assurance-vie ▪ Augmentation des assurances sur les récoltes et le bétail | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûteuse, exige des subventions dans les cas d'application à la production agricole ▪ Données insuffisantes limitant l'indexation sur les conditions climatiques | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vif intérêt montré par les donateurs et les gouvernements ▪ Croissance modeste sans subvention pour les assurances sur la production jusqu'à disposition de données suffisantes sur les risques |
| 12. Contrats à terme de gré à gré | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de couvrir les risques sur les prix pour les sociétés et d'abaisser les risques et les coûts de financement ▪ Peuvent être utilisés pour garantir un emprunt ▪ Indépendants des marchés des produits agricoles ▪ Avantages peuvent circuler dans la chaîne quand une partie passe le contrat et peut offrir des prix fixes ou à terme à d'autres acteurs de la chaîne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigent des informations fiables sur les marchés ▪ Produits agricoles concernés doivent être normalisés par type, calibre et quantité | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fréquemment utilisés par les grandes sociétés ou pour les produits agricoles les plus importants ▪ Fort potentiel de croissance dès lors que sont disponibles des informations fiables |
| 13. Futures | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisés pour couvrir les risques sur les produits agricoles ▪ Futures servent de référence pour les prix | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits agricoles concernés doivent être normalisés par type, calibre et quantité ▪ Exigent un marché de futures bien organisé | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et potentiel en pleine croissance dans les pays où fonctionnent des marchés de produits agricoles ▪ Utilisation limitée aux gros producteurs, industriels et aux grosses sociétés commerciales |

TABLEAU 4.6 (Voir suite)

| Instrument | Avantages | Limites | Potentiel |
|--|---|--|---|
| <i>F. Aménagements financiers incitatifs</i> | | | |
| 14. Titrisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de financements à bas coûts quand des regroupements homogènes sont possibles ▪ Succès dans le secteur de la microfinance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûteux et difficile à mettre en place ▪ Conséquences négatives de la crise des subprimes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentiel limité pour des investissements de teneur similaire dans une chaîne de valeur agricole |
| 15. Garanties de crédit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques financiers réduits et/ou activités commerciales créent de nouvelles opportunités de financement ▪ Peut faciliter les investissements nécessaires dans une chaîne de valeur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûteuses et souvent subventionnées ▪ Peut limiter la responsabilité financière du prêteur | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut être utilisé parfois comme moyen incitatif permettant de faire affluer des capitaux vers les infrastructures, de nouveaux marchés, les exportations et parfois la production |
| 16. Joint venture | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporte des fonds propres et des capacités d'emprunt ▪ Réduit les risques des investisseurs ▪ Apporte souvent expertise et/ou débouchés | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté de trouver des investisseurs appropriés ayant une approche similaire ▪ Rendements des investisseurs réduits ▪ Difficulté de participation pour les petits producteurs | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance potentielle dans le cadre de la mondialisation ▪ Partenariats stratégiques, incluant secteur privé et secteur public, de plus en plus importants dans les chaînes de valeur |

ravageurs, mais aussi posséder des compétences commerciales et être indépendants vis-à-vis de toute pression politique, ce qui assure l'intégrité des stocks.

Le financement par warrants est rarement utilisé directement par les producteurs. Cette étude de cas illustre comment il peut être mis en œuvre avec succès, de façon plutôt informelle, en renforçant la capacité des organisations de producteurs et des institutions financières locales.

Données historiques

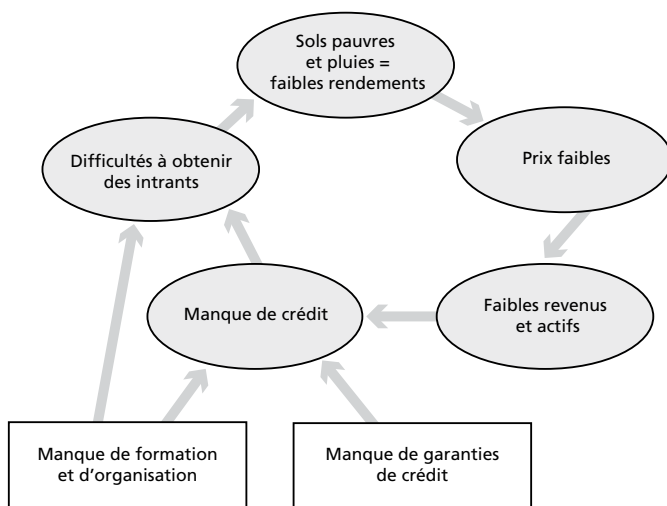
En 1999, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), par le biais de son projet « Promotion de l'utilisation des intrants agricoles par les Organisations de producteurs » a mis en place et développé un modèle de crédit warranté au Niger grâce auquel les exploitants agricoles, à travers leurs groupements, peuvent obtenir des prêts à court terme accordés par des institutions financières locales, en stockant une partie de leur récolte au titre de garantie des prêts. L'objectif immédiat était de répondre à la difficulté de pouvoir obtenir des prêts à court terme pour pouvoir acquérir des intrants agricoles, principalement des engrais. De nos jours, ce modèle est largement admis et reconnu et il est considéré par les groupements d'exploitants agricoles, les institutions financières et les parte-

naires du développement comme un outil efficace pouvant aider à améliorer la sécurité alimentaire et, par conséquent, à réduire aussi la pauvreté dans les zones rurales.

Les petits producteurs au Niger manquent généralement d'actifs de production et de ressources financières et, afin de pourvoir à des besoins immédiats de trésorerie, ils doivent souvent vendre leur production aussitôt après la récolte. Vendre au moment de la récolte, quand les prix sont en principe au plus bas, signifie qu'ils perçoivent des revenus moins élevés, ce qui a des effets sur leur capacité à acquérir des intrants, et tout particulièrement des engrais et des semences de qualité dont ils ont besoin pour la saison de la récolte suivante. Les immobilisations étant la principale forme de garantie acceptée par les banques, les exploitants agricoles ne sont en général pas capables d'obtenir un crédit saisonnier qui pourrait les aider à acquérir les intrants nécessaires. Les sols étant généralement pauvres au Niger et le pays régulièrement frappé par des périodes de sécheresse, une utilisation adéquate d'intrants de qualité est tout particulièrement importante pour favoriser une croissance de la production agricole.

Le schéma 4.10 décrit le cercle de pauvreté au Niger. Afin de briser ce cercle vicieux constitué d'un rendement insuffisant, de prix à la production peu élevés, de faibles revenus et d'une utilisation insuffisante d'intrants et avec l'objectif d'améliorer également la sécurité alimentaire au niveau local, le projet a imaginé un mécanisme par lequel les prêts pourraient être obtenus contre remise de produits agricoles susceptibles de voir leur valeur augmenter dans un bref laps de temps. La capacité de remboursement des exploitants agricoles serait ainsi liée à la commercialisation et à la vente des produits agricoles à une période où les prix seraient plus avantageux.

SCHÉMA 4.10
Cycle de pauvreté



Le développement du modèle de crédit warranté était aussi très étroitement lié à (et dépendant) d'autres activités, en particulier, à l'organisation des exploitants agricoles au sein des groupements de producteurs afin de leur donner une position plus forte au moment de la négociation des prix et des quantités avec les fournisseurs d'intrants et de pouvoir mieux utiliser les engrais. Cette dernière activité a pu être réalisée en collaboration étroite avec l'International Crop Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT), qui a mené une expérience réussie grâce à des quantités d'engrais conformes aux usages et adéquates. La FAO a fourni un soutien technique, une formation indispensable et un renforcement des capacités aux exploitants agricoles, à leurs groupements et aux banques locales participantes.

La mise au point du modèle de crédit warranté est né du besoin d'améliorer et de renforcer la participation des producteurs dans les chaînes de valeur d'intrants agricoles. Les principaux objectifs du projet de la FAO étaient de définir et de tester de nouveaux mécanismes susceptibles de promouvoir l'utilisation des intrants agricoles, plus particulièrement des engrais, par les exploitants agricoles et leurs groupements et de définir des règles techniques et économiques susceptibles de garantir la pertinence, la reproductibilité et la pérennité de la mise en application de ces mesures. Cela peut aider tous les acteurs de la chaîne de valeur à élaborer une stratégie au niveau national et à travailler en partenariat pour améliorer la fourniture d'intrants en faveur d'une agriculture plus durable. Un autre objectif était de contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire dans le pays en augmentant la production et en améliorant les infrastructures de stockage.

Le projet a également permis de créer un petit nombre de magasins d'intrants gérés par les groupements de petits exploitants agricoles. Ces magasins avaient pour but de garantir la disponibilité d'intrants de qualité. La vente des intrants s'opère par règlement en espèces car les groupements d'exploitants agricoles ne sont pas organisés pour gérer des ventes à crédit. Des installations pour le stockage, déjà existantes ou nouvelles, étaient mises librement à disposition des groupements de producteurs par le gouvernement ou dans le cadre d'autres projets de développement. Dans les cas où de nouvelles infrastructures de stockage devaient être créées, les exploitants agricoles apportaient leur contribution par la fourniture de main-d'œuvre.

Modèle du crédit warranté

Au Niger, afin de s'adapter aux opportunités et aux contraintes imposées par le pays, le modèle de crédit warranté a été adapté afin d'être mis en œuvre directement entre les groupements d'exploitants agricoles et les institutions financières locales. La première étape de ce modèle est celle de la récolte, quand les groupements d'exploitants agricoles demandent à leurs membres de déterminer la quantité de leur production qu'ils ont l'intention de stocker dans un entrepôt au titre de garantie de prêt bancaire. Dans certains cas, les groupements d'exploitants agricoles stockent eux-mêmes leur propre production quand les conditions le leur permettent. Les exploitants agricoles et leurs groupements au Niger sont capables de stocker des produits secs et durables tels que le mil, le sorgho et les haricots, et, dans une moindre mesure, ils peuvent aussi stocker quelques légumes tels que les pommes de terre et les oignons. Leur intérêt est de stocker des produits qui peuvent être sujets à des excédents saisonniers et susceptibles de connaître une évolution positive des prix sur une brève période.

L'étape suivante consiste, pour les groupements, à contacter une institution financière locale afin d'examiner le montant total des prêts qui pourraient leur être concédés et le rapporter au montant des stocks potentiels. Il est généralement nécessaire de procéder à des ajustements, car les stocks potentiels excèdent souvent la capacité financière de la banque locale. Un accord de crédit est ensuite signé avec la banque et le groupement répartit les prêts entre les membres, proportionnellement aux volumes stockés par chacun. Les exploitants agricoles sont responsables vis-à-vis de leur groupement et c'est ce dernier, et non pas chaque exploitant pris individuellement, qui est responsable vis-à-vis de l'institution financière. Cela diminue de façon significative les coûts de transaction et les risques à charge pour l'institution financière.

Une fois que les accords ont été pris, la production est transférée du groupement vers un entrepôt ou un lieu de stockage sûr et fiable où elle est déposée et demeure pendant toute la durée du prêt. L'institution financière et le groupement de producteurs exécutent conjointement un contrôle de qualité portant à la fois sur les produits stockés et sur l'entrepôt afin de s'assurer que les stocks sont sûrs et à l'abri de toute contamination parasitaire ou de dommages causés par des insectes. L'entrepôt est ensuite verrouillé avec deux cadenas différents: l'un d'entre eux est remis au groupement des producteurs et le second à la banque, de telle sorte qu'aucune des deux parties ne peut accéder à l'entrepôt en l'absence de l'autre. Au cours de la période de stockage, les deux parties effectuent des contrôles réguliers des installations et des produits.

À échéance du prêt, le stock est cédé à un prix plus élevé qu'il ne l'aurait été au moment de la récolte, ce qui permet ainsi à l'emprunteur de rembourser sa dette et de tirer un bénéfice de l'opération. Le tableau 4.7 montre que la valeur des stocks livrés à la sortie de l'entrepôt tend à augmenter de 30 à 40 pour cent dans les 4 à 6 mois qui suivent la récolte.

Comme pour la répartition des prêts, le groupement des producteurs agit au nom de ses membres, collecte les remboursements de chacun et les transfère, regroupés, à l'institution financière locale. La banque maintient son droit sur le stock jusqu'au règlement complet de la dette en cours et peut, en théorie, procéder à sa saisie et le vendre à un tiers. L'expérience du Niger a toutefois montré que de nombreux producteurs, qui ont utilisé une grande partie de leur prêt pour financer des activités

TABLEAU 4.7

Augmentation des prix obtenue grâce au crédit warranté

| Année | Novembre prix récolte (CFA/kg) | Prix s six mois plus tard | Pourcentage d'augmentation |
|-------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1 | 50 | 175 | 250% |
| 2 | 50 | 100 | 100% |
| 3 | 100 | 245 | 145% |
| 4 | 110 | 170 | 55% |
| 5 | 150 | 200 | 33% |

Source: FAO (2009a)

productives, ont été capables de rembourser leur prêt sans avoir à utiliser les revenus retirés de la vente du stock.

Les banques locales accordent en général des prêts pouvant atteindre 60 à 80 pour cent du montant de la valeur des stocks au moment de la récolte (prix moins élevés). Les exploitants agricoles utilisent le plus souvent les prêts pour créer des activités productives comme le petit commerce, les activités de transformation de produits, de commercialisation, etc. Comme cela a été signalé précédemment, les revenus ainsi générés permettent aux exploitants agricoles de rembourser leurs prêts.

Situation actuelle

Sans atteindre des niveaux nationaux, les résultats enregistrés au Niger montrent une croissance rapide des prêts accordés, de la richesse et du bien-être des petits exploitants agricoles, car ces derniers utilisent l'argent emprunté pour financer des activités productives génératrices de revenus. Actuellement, les ressources et les capacités des institutions financières locales sont très faibles, ce qui limite leur action de soutien en faveur du développement du modèle. Comme pour tous les types de prêts, le crédit warranté exige lui aussi des banques locales financièrement sûres et possédant une grande capacité de gestion.

Le rapport entre bénéficiaires et familles rurales, c'est à dire le taux de pénétration, est passé de 3 pour cent en 2001 à 5,3 pour cent en 2004, impliquant:

- 129 institutions financières locales;
- 104 741 clients;
- 1 970 881 familles.

De 1999 à 2006, on peut donc conclure que:

- Il y a eu un intérêt certain pour le crédit warranté de la part des producteurs et de leurs groupements, des projets de développement et des institutions financières locales.
- Les taux de remboursement ont été exceptionnels, pouvant atteindre 100 pour cent.
- Le manque de ressources a empêché les banques locales de satisfaire totalement une forte demande. On estime que seulement 50 pour cent des demandes de prêts ont été satisfaites.
- L'intérêt pour le crédit warranté a été très net – augmentation dans les premières années (1999 à 2003) de zéro à 180 millions de francs CFA, progressant jusqu'à atteindre environ 1 milliard de milliards de francs CFA en 2006 (FAO, 2009).

La mise en place d'un modèle de crédit warranté a été faite sur la base d'un partenariat entre des organisations de développement (FAO, Fonds international de développement agricole (FIDA) et autres), l'ICRISAT et des institutions financières locales. Afin de répondre aux exigences d'un cadre réglementaire légal adéquat, les autorités monétaires, c'est-à-dire la Banque centrale, ont été impliquées dès les premières phases de la programmation. Il est important de noter que depuis lors, la Banque centrale a officiellement reconnu et légalement accepté qu'un stock de produits agricoles constitue une garantie de prêts octroyés par des institutions financières.

Résultats

Sur la base des objectifs à atteindre, plusieurs résultats, effets ou impacts ont pu être observés. Pour les producteurs et les groupements d'exploitants agricoles, les résultats économiques du crédit warranté (moyenne sur plusieurs années, types de produits stockés et types d'activités productives génératrices de revenus générées) ont montré une augmentation moyenne de 25 pour cent de la valeur des produits stockés, un bénéfice net de 8 pour cent des activités productives génératrices de revenu, c'est à dire une augmentation globale (nette) d'environ 33 pour cent du capital en 4-6 mois. D'autres études soulignent également qu'en moyenne 20 pour cent de la marge brute avait été consacrée à l'acquisition d'intrants agricoles. En moyenne, 12 pour cent des prêts obtenus et 16 pour cent de la valeur des produits stockés avaient été utilisés pour acheter des intrants. En moyenne, les stocks ont été utilisés comme suit: semences (29 pour cent), règlement des problèmes alimentaires d'une période de récolte à l'autre (18 pour cent) et ventes (53 pour cent). Des études supplémentaires menées par CARE International et l'ICRISAT ont confirmé qu'une partie des activités génératrices de revenus supplémentaires, financées par les prêts issus du crédit warranté, a également été utilisée pour acheter des intrants agricoles.

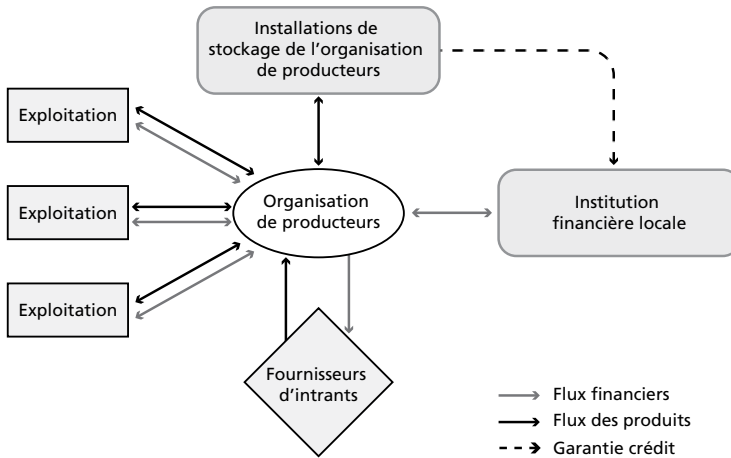
Au niveau financier, le crédit warranté a permis aux institutions financières rurales locales d'accroître leur portefeuille de prêts et de réduire les risques liés au crédit en bénéficiant d'une garantie corporelle facile à répartir et à réaliser; il convient d'ajouter à cela les effets positifs d'une garantie solidaire et de coûts réduits nés du regroupement de plusieurs petits prêts en un prêt global dont les groupements d'exploitants agricoles assument la responsabilité. Dans une perspective à long terme, le crédit warranté peut favoriser la fourniture de services financiers aux ménages agricoles, en incitant de nouveaux acteurs financiers à s'installer dans les zones rurales et en offrant plus de services relatifs à l'épargne ou aux dépôts particuliers en fonction de l'augmentation des revenus agricoles. Depuis 2009, les prêts accordés dans le cadre du modèle du crédit warranté ont connu un taux de remboursement, intérêts inclus, de 100 pour cent, sans que des difficultés particulières aient été rencontrées. Cela a été très important pour l'amélioration de l'état des portefeuilles de prêts des institutions financières rurales et pour accroître leur crédibilité/admissibilité auprès du secteur bancaire pour pouvoir accéder à des lignes de crédit.

Points clés et entraves

L'entrave principale concernant le Niger est une capacité limitée des institutions financières locales, tant au niveau des ressources que de la gestion. Développer l'expérience nigérienne en faisant appel à des ressources supplémentaires externes pourrait détériorer, voire détruire, le modèle si la capacité de gestion des institutions financières locales n'augmentait pas dans des proportions similaires.

Comme le montre le schéma 4.11, les groupements d'exploitants agricoles ont un rôle central, consistant à recueillir et regrouper les produits dans un lieu unique et centralisé et à répartir le montant des prêts accordés par les institutions financières locales entre les exploitants agricoles en fonction des quantités déposées en stock par chacun d'eux. Il s'agit également d'un rôle important pour le renforcement des capacités et le soutien aux exploitants agricoles dans les prises de décision. Pour la détermination de la quantité des stocks, il est très important qu'un producteur ait

SCHÉMA 4.11
Flux crédit stocks



Source: auteurs de l'étude de cas, LeCourtois et Olofsson

une parfaite connaissance de sa propre situation financière et des mécanismes qui régissent les revenus. Il est également important pour chacun de bien comprendre les concepts de trésorerie et d'épargne et de faire une prévision des coûts, des prix, des marges bénéficiaires et des possibilités d'autofinancement de façon à établir une planification et à prendre les décisions qui s'imposent.

Enseignements tirés

Depuis sa mise œuvre au Niger en 1999, le système du crédit warranté a permis de réduire la pauvreté de façon significative. Il a permis aux exploitants agricoles d'accroître l'utilisation d'intrants agricoles de qualité et, par conséquent, d'obtenir des résultats significatifs en matière de rendements et de contribuer à la sécurité alimentaire dans les zones rurales. Au Niger, le crédit warranté joue ainsi un rôle clé dans la réalisation du premier objectif de développement du millénaire des Nations Unies (« éradiquer la faim et l'extrême pauvreté »).

La réussite du système, son caractère durable et son développement sont liés à l'intérêt et aux avantages que les parties prenantes (exploitants agricoles, groupements d'exploitants, institutions financières rurales, projets de développement, ONG, gouvernements, donateurs) sont susceptibles d'y trouver (bénéfices, nouvelles garanties des prêts, sécurité alimentaire, titrisation/financement des cycles agricoles, disparition de l'endettement et de l'appauvrissement, etc.). Elle est aussi déterminée par la bonne volonté, l'engagement et la capacité intrinsèque des acteurs à renforcer leurs propres capacités et celles des autres, afin d'améliorer la qualité professionnelle à tous les niveaux.

En résumé, l'expérience nigérienne a permis de tirer les enseignements suivants:

- Une réussite est liée à la création de groupements fiables de producteurs et au renforcement de leurs capacités à devenir des acteurs importants dans l'approvisionnement d'intrants et les chaînes de commercialisation.
- La collaboration avec des institutions financières locales proches des exploitants agricoles favorise la mise en place de partenariats et l'appropriation du modèle.
- Des ressources bien gérées et de solides institutions financières locales sont la clé de tout développement.
- Une aide alimentaire mal maîtrisée peut entraîner des distorsions des prix des produits stockés sur les marchés et réduire la capacité de remboursement des exploitants agricoles.
- Des effets à long terme sur la sécurité alimentaire sont possibles, mais des études devraient être menées pour définir les critères de stockage optimaux des produits au niveau local, national et régional et pour évaluer toutes les possibilités de transfert des produits de zones excédentaires vers des zones déficitaires.
- Le crédit warranté est une façon d'utiliser les chaînes de valeur pour proposer des prêts à court terme. Il ne constitue cependant pas la panacée dans le cas d'une pénurie de services financiers dans les zones rurales. Des prêts pour investissements agricoles à long terme nécessitent d'autres outils.
- Un processus de développement est long: les agences de développement et les décideurs politiques ont tendance à agir trop vite pour développer un modèle, mettant ainsi en danger son existence et sa durabilité.

Reproduction du modèle

Reproduire ce modèle dans d'autres régions ou d'autres pays requiert:

- Une bonne connaissance du contexte, des organisations et groupements, des conditions du marché et des tendances.
- Une production agricole pouvant être stockée pendant une période de 6 à 9 mois sans que la qualité n'en pâtisse.
- Une évolution fiable et positive des prix sur les marchés (local, national et régional) sur les 6 à 12 mois suivant la période des récoltes.
- L'existence d'infrastructures de stockage adéquates.
- La capacité des exploitants agricoles à produire une plus grande quantité de produits agricoles susceptibles d'être stockés.
- Un niveau d'organisation adéquat entre producteurs et des mesures permettant de l'améliorer.
- Une évaluation correcte des chaînes de valeur d'approvisionnement des intrants, en particulier des engrais, en ce qui concerne la disponibilité, la qualité et les prix ainsi que des mesures de soutien permettant aux exploitants agricoles d'en gérer plus efficacement l'utilisation et la distribution.

Le crédit warranté ayant prouvé son efficacité pour lutter contre la pauvreté dans les zones rurales au Niger, il a été sélectionné pour faire partie des « bonnes pratiques » mises en œuvre au niveau régional au Niger, au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal, dans le cadre d'un programme de coopération multilatérale entre la

FAO et la Belgique. De nouvelles expériences sont développées au Niger et le crédit warranté fait partie d'un programme qui vise la création de *boutiques d'intrants* dirigées par des groupements d'exploitants agricoles, consolidant ainsi les expériences menées précédemment.

RÉFÉRENCES

- FAO. 1995. *Inventory credit: an approach to developing agricultural markets*. Services agricoles de la FAO, Bulletin numéro 120. Rome.
- FAO. 2009. Projet GCP/NER/041/BEL, http://www.fao.org/landandwater/fieldpro/niger/default_fr.htm (en ligne depuis le 4 octobre 2009).

ÉTUDE DE CAS 3. GROUPE FINANCIER LAFISE: INSTRUMENTS FINANCIERS INTÉGRÉS ET SERVICES DE CHAÎNES DE VALEUR

Enrique Zamora, Directeur Général de LAFISE Agropecuaria, et Calvin Miller

Introduction

Le groupe financier LAFISE en Amérique Centrale joue un rôle à tous les niveaux de la chaîne de valeur à travers un modèle intégré de services financiers et de valeur ajoutée dans la chaîne agricole, comprenant la transformation, la gestion des produits agricoles et la commercialisation au niveau national et à l'exportation. LAFISE dont le siège central se situe au Nicaragua, possède un réseau bancaire – *Bancentro* – constitué de banques et de services financiers dans 10 pays en Amérique Latine et aux États-Unis et de quatre sociétés associées - Agropecuaria LAFISE (agriculture), Almacenadora LAFISE (stockage et gestion des produits agricoles), Seguros LAFISE (assurance) et LAFISE Trade. Il collabore aussi directement avec des organisations gouvernementales et des ONG pour la fourniture de services permettant de répondre aux besoins des participants à la chaîne de valeur, tout particulièrement en faveur des petits exploitants agricoles.

Résumé

Le Nicaragua est un pays agricole dont le niveau de revenu par habitant est le deuxième plus bas d'Amérique Latine. Avec son histoire faite de conflits, de grands bouleversements et d'ingérences politiques et une monnaie instable, les investissements et les activités traditionnelles de crédit ont été très peu développées. Cela est encore plus vrai dans le secteur agricole où les infrastructures rurales sont insignifiantes, les risques climatiques systémiques très importants, comme les risques d'ouragans, et les interventions politiques concernant les prix et les taux d'intérêt ont été toujours très présents. Il faut ajouter à cela des producteurs agricoles qui exercent leurs activités à une petite échelle, sans organisations de producteurs solides et sérieuses.

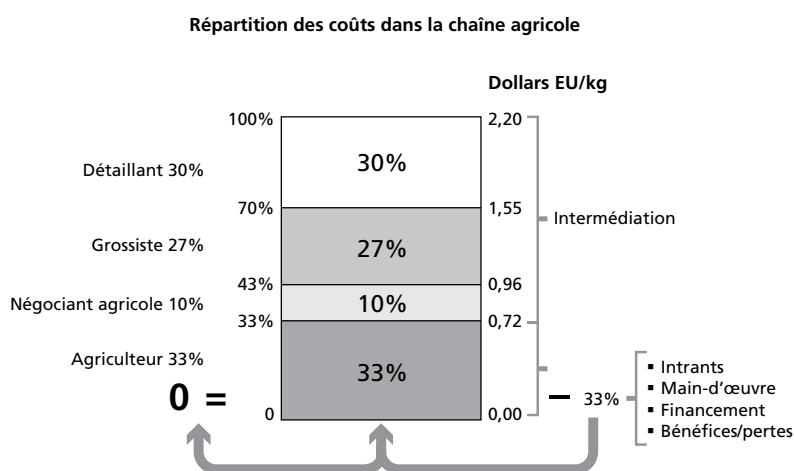
Le Nicaragua possède un fort potentiel lui permettant d'être concurrentiel sur le marché avec de nombreuses chaînes agricoles, comprenant les fruits, le café, les céréales de base, le lait et le bétail. Avec la mise en place d'accords de libre échange dans la région, les possibilités de croissance auxquelles s'ajoute la concurrence internationale, ont renforcé la nécessité de créer de véritables chaînes de valeur dans le secteur agricole. Toutefois, cela nécessite une organisation, une formation et des investissements à de nombreux niveaux. Une attention particulière doit être apportée aux éléments actuels suivants:

- productions dispersées, avec de faibles volumes;
- traitements inadaptés des produits et mauvaises pratiques post-récolte;
- besoins importants au niveau des transports, du stockage, de la transformation des produits et du conditionnement;
- manque de marchés et nature informelle de ceux-ci, sans informations sur les prix ou sur les marchés eux-mêmes;
- distorsions des prix;
- besoins de financement à tous les niveaux.

Dans le schéma 4.12 on peut voir que les coûts et les dépenses d'intermédiation financière au Nicaragua étaient trop élevés en relation à l'efficacité des processus et des rendements faibles pour les agriculteurs. Face à cette situation, le LAFISE a constaté qu'il était impossible de financer directement les petits exploitants agricoles dans le modèle de production et de commercialisation existant, les chaînes devant être organisées, rationalisées et modernisées.

LAFISE se trouvait en bonne position pour fournir un soutien global à la chaîne de valeur agricole. Avec les ressources financières issues de son réseau bancaire Bancentro, créé au Nicaragua en 1991, il disposait à la fois de ressources et d'une présence internationale, avec également une très bonne expérience sur les marchés de capitaux, en matière de financements internationaux et autres instruments bancaires. Avec la création d'un groupe agroalimentaire, Agropecuaria LAFISE, il a pu commencer à la fois à améliorer et à augmenter ses activités de prêts en faveur du secteur mais aussi à diversifier ses activités, à acquérir une meilleure connaissance

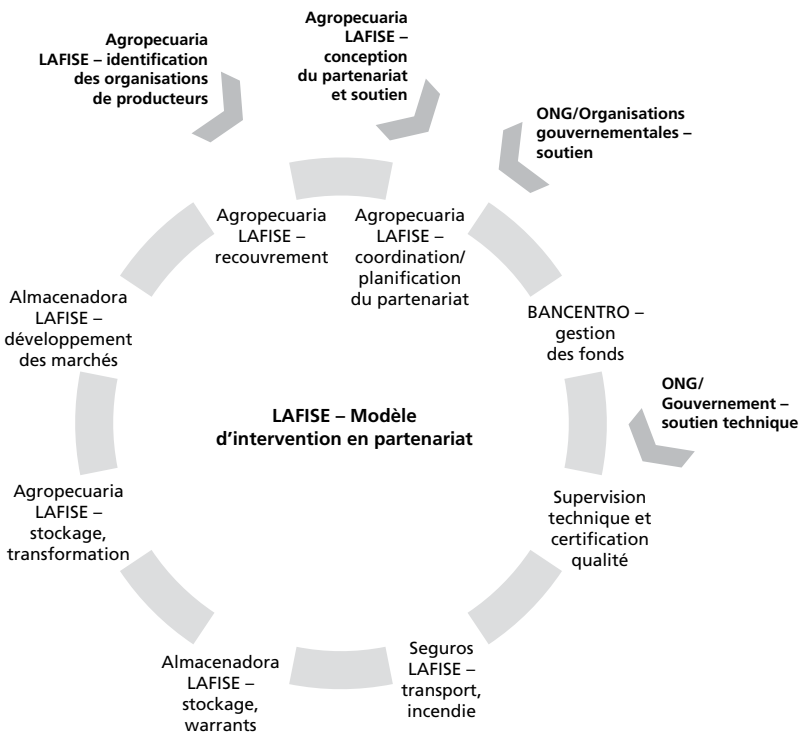
SCHÉMA 4.12

Structure classique des coûts au Nicaragua

directe de certaines chaînes de valeur spécifiques et à commencer à fournir de nouveaux services financiers. Il ne suffit pas pour travailler directement avec des petits producteurs de s'occuper de financement ou de liens commerciaux. L'Agropecuaria LAFISE a rapidement compris l'importance d'une collaboration avec, à la fois, les autorités et les ONG, visant à fournir une formation technique et organisationnelle et à renforcer les capacités. Des accords de collaboration, formels et/ou informels, ont été créés avec des organisations sociales et/ou techniques et des universités de certaines régions ou dans certains secteurs, pour fournir des services complémentaires à ceux traditionnellement fournis aux entreprises agricoles.

L'objectif de LAFISE est de transformer des producteurs agricoles traditionnels en véritables entrepreneurs qui possèdent la capacité et une réelle volonté d'intégrer les marchés agricoles. Son action, concernant actuellement plus de 5 000 petits producteurs, profite à la fois aux exploitants et aux entreprises, avec des rendements plus élevés, des investissements plus importants et une meilleure garantie des activités de chacun. En collaborant dans toutes les phases de production, de commercialisation

SCHÉMA 4.13
LAFISE Group – modèle d'intervention en partenariat



Source: auteurs de l'étude de cas, Zamora et Miller

et de financement, l'intention est de rationaliser la chaîne entre producteurs/cultivateurs et consommateurs et de mettre en œuvre le principe d'un partenariat « au profit de tous ». Le soutien apporté par LAFISE commence dès que les exploitants agricoles reçoivent leurs prêts et il continue jusqu'à ce qu'ils aient perçu les produits retirés de leurs ventes à l'exportation. Il prévoit un accès aux services du bureau de Miami, qui assurent une présence aux foires commerciales et repèrent d'éventuels acheteurs. Dès qu'un acheteur potentiel a été identifié, les démarches sont simples. Agropecuaria LAFISE permet de donner des garanties à l'acquéreur concernant la qualité des produits, d'accélérer les opérations et de garantir de bonnes conditions de recouvrement pour le vendeur.

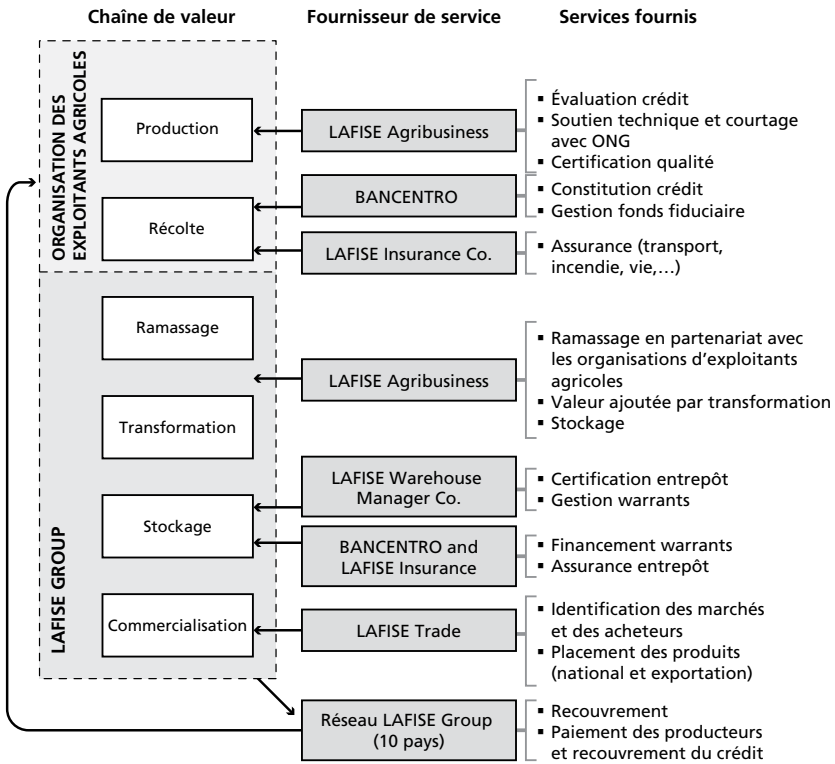
Le schéma 4.13 montre que le rôle principal est joué par l'Agropecuaria LAFISE. Cette société joue un rôle central en tant que promoteur, organisateur et coordinateur des producteurs tout au long de la chaîne, y compris pour l'assistance technique, la valeur ajoutée et les paiements. Elle opère dans de multiples chaînes, telles que celles concernant les produits laitiers, les haricots, les bananes plantains, le miel et le café. Ces chaînes incluent des chaînes de valeur agricoles, d'élevage et agroalimentaires. Pour certaines chaînes agricoles, telles que les produits laitiers, elle propose toute une gamme complète de services, concernant l'approvisionnement en intrants agricoles mais aussi le ramassage, la transformation, le conditionnement, la vente en gros et au détail. Dans le secteur de la culture des ananas, la valeur ajoutée consiste aussi en l'exportation et la vente par le biais de la société LAFISE Trade. Dans des chaînes de ce type, elle est présente et agit à tous les niveaux, sauf celui de la production. Par le biais de ses partenaires, elle est également présente et active sur le plan des micro-entreprises, de l'immobilier, du commerce et d'autres activités non agricoles qui peuvent profiter à tous les acteurs des chaînes agricoles.

Le schéma 4.14 montre les différents aspects de la fourniture de services. Le Groupe LAFISE intervient dans le processus à tous les niveaux post-récolte et de création de valeur ajoutée, mais les exploitants agricoles, avec leurs organisations, et souvent avec le soutien technique d'organismes de développement partenaires, sont eux-mêmes responsables de la production et de la récolte.

Le Groupe LAFISE opère par le biais de différents types d'accords de soutien, qui vont de la fourniture de produits financiers (crédit et autres) à une assistance technique et à la fourniture de services commerciaux. On peut citer:

1. *Gestion des produits et stockage/entrepôt.* LAFISE possède des installations de stockage au Nicaragua, dans lesquelles les exploitants agricoles peuvent stocker leurs récoltes. Ils peuvent soit stocker la récolte entière, soit recevoir un acompte pour un montant maximum de 70 pour cent de la valeur, dans les deux jours de la livraison. En tant que gérant d'entrepôt agréé et contrôlé, LAFISE est responsable de la qualité et du contrôle des produits stockés ou en transit.
2. *Bourse des produits agricoles.* LAFISE est représenté sur les Bourses de produits agricoles de plusieurs pays d'Amérique Centrale. Étant donné que ces Bourses sont agréées par les Ministères des différents pays, de nombreux producteurs, et plus particulièrement les coopératives, peuvent les utiliser pour la commercialisation de leurs produits sur le marché intérieur. Les producteurs obtiennent des informations sur les prix leur permettant de vendre leurs

SCHÉMA 4.14
LAFISE Group – modèle de services intégrés



Source: auteurs de l'étude de cas, Zamora et Miller

- produits au plus offrant et les acheteurs sont sûrs d'acheter des produits qui respectent des règles de qualité (certificats) et possèdent un certificat d'origine.
3. *Système de paiement pour l'Amérique Centrale.* Les exportateurs ont accès à l'ensemble du réseau des bureaux de tous les pays de la zone et sont assurés d'un change de devises stable. Ils bénéficient par conséquent d'une grande flexibilité et efficacité concernant les paiements relatifs aux produits qu'ils vendent dans la zone.
 4. *Fonds d'investissement.* LAFISE gère un fonds d'investissement de 70 millions de dollars EU, dont les ressources proviennent de l'Inter American Development Bank, d'un investisseur norvégien et d'autres sources de financement européennes, permettant un soutien aux petites activités économiques en Amérique Centrale.

5. *Fonds gérés.* La banque gère des fonds pour 21 organismes nationaux et internationaux. La réglementation bancaire au Nicaragua, fait que le coût du crédit pour des agriculteurs n'offrant pas de garanties est très onéreux. C'est la raison pour laquelle le groupe LAFISE a mis en place un service de gestion de fonds pour d'autres organismes ou programmes qui s'adressent aux petits exploitants agricoles.
6. *Soutien commercial aux échanges commerciaux.* Par le biais d'alliances stratégiques avec l'USAID, la Michigan State University, l'Inter American Institute for Cooperation on Agriculture, l'Instituto de Tecnología Agropecuaria du Nicaragua et la Bourse, LAFISE collabore avec différents producteurs pour la vente de leur récolte par le biais des bourses de commerce agricoles.
7. *Prêts consentis par le biais de sociétés de transformation agroalimentaires.* La Bancentro, au Nicaragua, a commencé à accorder des prêts à des entreprises agroalimentaires ayant connu de grosses difficultés en essayant d'atteindre directement les petits exploitants agricoles. Par exemple, en utilisant cette approche, les usines de collecte du lait jouent le rôle d'intermédiaires pour les producteurs de produits laitiers en accordant des prêts pour l'achat d'intrants et d'animaux.
8. *Assistance technique.* LAFISE Agropecuaria fournit une assistance technique directement et indirectement en facilitant la fourniture de ces services par le biais d'ONG et d'agences gouvernementales. Elle fournit une assistance technique et une formation directes dans des domaines précis tels que la gestion des exportations et le renforcement de la capacité financière.
9. *Financement alternatif.* Avec la Bancentro, un ensemble de services financiers supplémentaires sont fournis, comme le leasing pour l'achat de matériel et de machines agricoles, des hypothèques sur actifs de production (obligations mobilières ou warrants), des fonds de garantie, des produits de sociétés de réescompte et des financements à l'exportation.
10. *Assurance.* Par le biais de la Seguros, LAFISE Group ne propose pas seulement une assurance pour les produits agricoles mais aussi toute une gamme de produits d'assurance nécessaires aux clients et à leurs activités économiques.
11. *Exportation.* Dans certaines chaînes de valeur sélectionnées, les produits sont transformés par l'Agropecuaria LAFISE et exportés soit dans la région soit vers les Etats-Unis.

Enseignements tirés

LAFISE a confirmé qu'il pouvait tirer parti avantageusement d'une structure intégrée dans des chaînes de valeur. Il a été capable d'évoluer assez rapidement d'une simple activité bancaire à la fourniture de multiples services. Il a intégré progressivement d'autres chaînes de valeur et il a montré qu'il possède la capacité, les ressources et, ce qui est encore plus important, un marché concurrentiel où agir.

Un deuxième enseignement important du modèle LAFISE est la manière dont il reconnaît l'activité de ses partenaires. En opérant grâce à des partenariats avec des organisations qui fournissent une assistance technique et/ou d'autres services, il a été capable d'intégrer de nombreux petits producteurs qui, sinon, auraient été difficiles à atteindre directement. Il collabore aussi activement avec des entreprises agroalimentaires et avec des producteurs organisés au sein de l'Association of Exporters.

Enjeux et opportunités

L'enjeu le plus difficile auquel le LAFISE Group a dû faire face n'a été ni les marchés concurrentiels ni le manque de capacité des agriculteurs ou d'autres difficultés à l'intérieur des activités de la chaîne; il a dû plutôt lutter, et continue encore de le faire, contre les incertitudes politiques du pays et la pression exercée pour régler les prix, les marchés et/ou les taux d'intérêts. Bien que le financement des chaînes de valeur, avec les liens et les services liés que cela implique, soit peu sensible aux manœuvres politiques, agir dans un tel environnement type représente cependant un vrai défi.

LAFISE est un modèle à prendre en considération pour d'autres pays ou régions. Peu de responsables y ont pensé ou ont eu les ressources nécessaires leur permettant de mettre en place le modèle intégré proposé par LAFISE Group, même si la création de liens et de partenariats selon des modèles intégrés similaires est possible. Le modèle LAFISE présente aussi de nombreuses similitudes avec celui développé en Inde, grâce aux centres de service agricoles qui sont nés, pour un grand nombre, suite à une initiative bancaire.

ANALYSES DE CAS

Angulo, J.E. 2007. *Reflexiones acerca del financiamiento de cadenas agrícolas de valor*, document de travail 26, RUTA, San José, Costa Rica.

Zamora, E. 2006. Présentation à la Latin American Conference.

Zamora, E. 2008. Présentation à l'Asia International Conference.

Website: www.lafise.com (en ligne depuis le 4 octobre 2009).

CHAPITRE 5

Innovations

Le financement des chaînes de valeur a rapidement évolué à partir de formes de crédit basées sur le partenariat vers un financement de type structuré, facilité par l'intégration de la chaîne et la formalisation de ses processus. Du financement accordé à un producteur connu par des fournisseurs d'intrants aux opérations de warrantage, les exemples d'approches et d'instruments décrits ci-dessus montrent que complexité et potentiel se sont développés parallèlement. Il y a eu de véritables innovations dans l'approche du financement, des technologies et dans la mise en application de technologies existantes qui soutiennent le développement de la chaîne et stimulent le développement des produits et mécanismes financiers. Des innovations ont également été notées dans la mise en œuvre des moyens pour renforcer un contexte favorable et favoriser la fourniture de services. L'innovation a joué un rôle essentiel dans le renforcement et l'utilisation du financement de la chaîne de valeur.

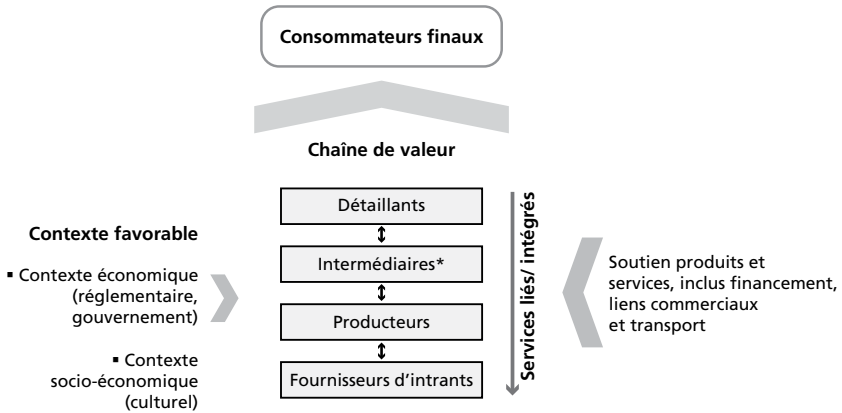
INNOVATIONS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Les progrès accomplis en termes de connaissance et d'expérience des chaînes de valeur ont été parallèles à l'évolution des services financiers, même si ces deux secteurs ont suivi des processus séparés. Plus précisément, une chaîne de valeur agricole n'est plus considérée comme le simple cheminement d'un produit, de la ferme jusqu'au marché, mais plutôt comme une chaîne complexe avec ses nombreux liens, son contexte économique, les services et moyens disponibles allant de la technologie aux matières premières et, qui subit avant tout les modifications de la demande des marchés.

Le schéma 5.1, montre les différentes structures et les différents liens qui ont une incidence sur le développement et l'analyse des chaînes contemporaines. Les flèches indiquent les flux de circulation des produits, des informations et des services.

Les théoriciens et praticiens du développement des chaînes de valeur ont permis de mieux connaître les mécanismes de base d'une chaîne tout comme les relations complexes établies entre les différentes entreprises, la viabilité de ces dernières, les contraintes et les entraves existantes dans le fonctionnement d'une chaîne et les solutions potentielles et durables susceptibles de renforcer les possibilités de réussite. Cela signifie que la pratique d'une chaîne de valeur comprend un ensemble d'approches, de méthodes et d'outils absolument nouveaux - la formation de groupes de producteurs, le développement associatif, le lobbying et les recommandations et la médiation des parties prenantes - tout comme le développement de services de base - services de vulgarisation, formation sur la réglementation, fournitures d'intrants, informations sur les marchés, opérations post récolte et ainsi de suite.

SCHÉMA 5.1
Chaîne de valeur schématique



* Intermédiaires incluent les acheteurs et les vendeurs, avec les industriels agricoles

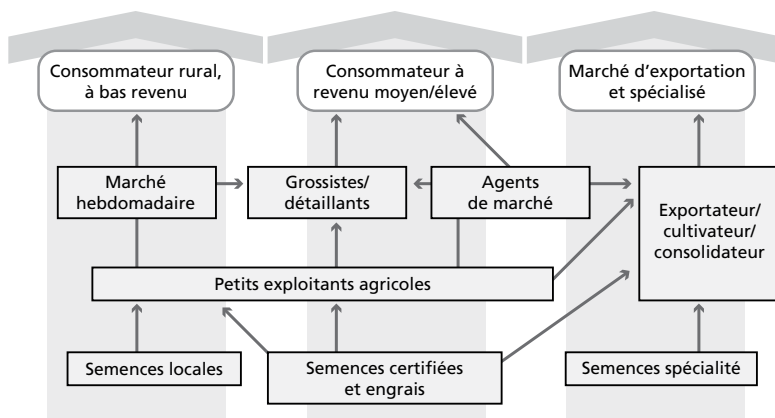
Source: Miehlsbradt et Jones (2007)

En outre, une chaîne de valeur n'est jamais isolée mais fait partie d'une filière ou d'un sous-secteur - parfois même d'une « industrie » globale - qui comprend en général de nombreuses autres chaînes. Cette filière peut comprendre tout un ensemble de produits qui intéressent différents marchés affectant plusieurs chaînes et les activités d'un sous-secteur donné peuvent avoir des répercussions sur un autre sous-secteur. Par exemple, au Bangladesh, la fourniture de lait traité aux consommateurs urbains nationaux, par le biais d'une chaîne de valeur comprenant exploitants agricoles, agents chargés du ramassage, industriels, agents chargés du conditionnement et détaillants, peut avoir un effet - ou être affectée - sur la vente directe de lait non traité aux consommateurs ruraux et sur la distribution du lait en poudre importé dans le pays. Le schéma 5.2 montre la complexité générée par la présence de multiples chaînes dans un sous-secteur économique avec l'exemple simplifié d'un sous-secteur agricole dans lequel les principaux facteurs qui affectent les différentes chaînes sont des semences et des engrais. Les innovations dans le développement des chaînes de valeur sont nombreuses et il existe à ce sujet une importante littérature économique (voir, par exemple, Jones, 2009 et Harper, 2008).

Une distinction traditionnelle est opérée entre les structures de chaîne de valeur selon qu'elles encouragent directement ou indirectement les financements. Dans le cas d'une influence directe, un financier examinera les mécanismes et les liens créés pour déterminer la solvabilité des clients. Par exemple, un prêteur s'intéressera à la demande relative aux marchés, au rapport entre les emprunteurs et cette demande ou avec tous ceux qui ont accès aux marchés, au dynamisme et au sérieux des activités et, surtout, au fonctionnement de la chaîne de valeur. Pour le cas d'une influence indirecte, les facteurs sous-jacents qui soutiennent le développement d'une chaîne de valeur qui fonctionne bien sont des services de vulgarisation, des intrants

SCHÉMA 5.2

Chaînes de valeur interdépendantes dans un sous-secteur



Source: Jones (2009)

appropriés, des informations sur les marchés, des groupements de producteurs, des associations d'industriels et ainsi de suite.

Pour résumer, les innovations importantes concernant le soutien fourni au financement des chaînes de valeur du secteur agricole sont les suivantes:

- Le développement de modèles concernant l'accès aux marchés, comme l'agriculture sous contrat, les entreprises dominantes qui agissent en tant qu'acheteurs, les chaînes verticalement intégrées, les réseaux de producteurs et d'acheteurs et différents marchés de niche (y compris les produits biologiques et le commerce équitable).
- L'évaluation des liens par le biais d'un ensemble de techniques d'analyses: par exemple, les acteurs pilotes de la chaîne de valeur, les liens créés, la force des relations ainsi que le contrôle et la gouvernance de la chaîne.
- Le développement des sociétés de gestion des produits avec des options de services de soutien complets permettant d'assurer l'adéquation aux normes, la sécurité et la qualité et de favoriser le financement.
- Le développement du commerce des produits, avec des possibilités immédiates et concrètes de commercialisation et de fixation des prix, afin de favoriser le commerce, d'améliorer la gestion des risques et de créer l'opportunité d'utilisation de nouveaux instruments financiers.
- L'incitation à la concurrence entre les entreprises, par le biais de la création d'associations industrielles gérées par les membres, de l'évaluation des marchés et de stratégies de développement, d'outils de promotion, de la valorisation des marques, du cycle de vie des produits et de la différence entre les produits.

INNOVATIONS FINANCIÈRES

Les innovations dans le financement de la chaîne de valeur ont été largement conditionnées par le développement général des chaînes de valeur elles-mêmes, avec l'intégration et la formalisation des liens existants, la mondialisation des chaînes alimentaires agricoles, l'intérêt manifesté par les donateurs, les facilitateurs et d'autres acteurs à l'égard du rôle que peuvent remplir les petits exploitants agricoles dans ces chaînes et la volonté des financiers de développer de nouveaux moyens de soutien. De plus, avec le développement de la micro-finance, des investissements sociaux et d'autres formes de financements non traditionnels, de nouvelles formes innovantes de financement sont en train de se développer, les institutions financières existantes réagissent plus soupagement et emploient plus de ressources. Ces efforts sont soutenus par les donateurs qui proposent fréquemment des prêts ou des dons, des garanties, un renforcement des capacités et d'autres formes d'assistance qui peuvent apporter un soutien aux institutions financières dans les cas de risques élevés et d'activités de prêts sans garanties suffisantes. Les inquiétudes croissantes concernant la pauvreté et son éradication, auxquelles se superposent une crise alimentaire de plus en plus sérieuse et la prise de conscience de l'importance de la contribution des petits exploitants agricoles à la sécurité alimentaire mondiale, le développement et le financement des chaînes de valeur va continuer à évoluer et à progresser. Les besoins d'adaptation seront à l'origine de nouvelles solutions et de nouvelles innovations dans le domaine du financement des chaînes de valeur, créant ainsi de nouveaux produits et services en mesure de répondre aux situations et au contexte et de continuer à réduire les risques pour les institutions de crédit. De nombreuses innovations, dont il est question dans cet ouvrage, n'en sont encore qu'à leurs balbutiements et demandent à être rationalisées et constamment améliorées.

Le fait que les institutions financières soient disposées à prendre en considération les relations établies au sein des chaînes de valeur et à prendre des décisions financières basées sur des accords entre tiers plutôt que sur la fourniture traditionnelle de garanties est une des innovations les plus importantes concernant le développement des financements agricoles en faveur des agriculteurs les plus démunis et des entreprises agroalimentaires. Même lorsqu'il s'agit d'un accord avec un vendeur comme Hortifruti, d'un contrat formel avec un facilitateur comme TechnoServe ou d'une intégration verticale avec un acteur mondial comme Starbucks, la fourniture directe de crédit aux exploitants agricoles peut être améliorée grâce à ces liens. Les financiers sont rassurés par des marchés garantis mis à disposition par des entreprises dominantes qui dirigent la chaîne de valeur et peuvent garantir des débouchés pour les produits. En outre, cela a conduit à des prêts par des tiers, quand les institutions bancaires concèdent des prêts à des entreprises en amont de la chaîne – comme les industriels agroalimentaires – parce qu'elles savent que ces entreprises prêteront à des fournisseurs fiables. Cela permet à la banque de réduire les précautions généralement prises et les coûts opérationnels du crédit, tout en réduisant leurs propres risques.

La valeur de garantie accordée aux produits agricoles et la formalisation de leur valeur, constituent une autre innovation significative pour le financement des chaînes de valeur. Avec le développement croissant des magasins d'entrepôtage bénéficiant d'une structure de gestion, qu'il s'agisse d'entrepôts rudimentaires situés sur le terrain ou d'établissements de gestion de la chaîne d'approvisionnement

plus sophistiqués, les prêteurs acquièrent une plus grande confiance concernant la conservation, la durabilité et l'accroissement de la valeur des produits dans le temps. Cela est tout particulièrement utile pour les exploitants agricoles et tous les autres acteurs de la chaîne qui ont la possibilité de conserver la propriété des produits au-delà de la haute saison et de vendre les produits quand les marchés ne sont plus saturés et que les prix sont plus favorables. Cela permet, grâce à de nouveaux instruments mis en œuvre tels que les warrants et les contrats à terme de gré à gré, d'augmenter les rendements, la capacité de remboursement des prêts et la réalisation de bénéfices.

Reconnaître que les activités économiques réalisées dans une chaîne de valeur, et plus particulièrement celles des petits exploitants agricoles, exigent des financements qui dépassent les simples crédits a constitué une évolution considérable pour le financement des chaînes de valeur. L'offre potentielle d'un ensemble de services financiers repose sur la solidité de la chaîne de valeur et la répartition des risques entre plusieurs producteurs et entre de multiples chaînes. Les innovations réalisées dans le domaine des assurances contre les aléas climatiques, des assurances récolte et des assurances maladie ont permis d'accroître la diffusion et l'utilisation de ces dernières, entraînant une réduction des risques, y compris pour les petits exploitants qui peuvent, de ce fait, concentrer leurs efforts sur la productivité et les récoltes commerciales.

Bien que la microfinance soit une approche financière s'adressant plutôt aux personnes « de solvabilité douteuse », celle-ci commence à jouer un rôle plus actif dans le domaine des prêts agricoles. Les institutions de microfinance (IMF) ont généralement concentré leurs activités de crédit dans des secteurs où les risques étaient faibles et les rendements rapides, comme le petit commerce; mais plus la compétitivité a augmenté dans l'industrie, plus l'intérêt s'est renforcé pour prêter aux petits exploitants et aux entreprises agroalimentaires, en assumant des risques plus importants. Les IMF ont commencé à travailler avec les groupements d'exploitants agricoles et les entreprises agroalimentaires de la chaîne pour mieux analyser les risques et les besoins et pouvoir ensuite proposer des conditions de crédit, des garanties et des procédures de remboursement adaptés à la chaîne et à la demande. Les IMF ont non seulement modifié et adapté des produits de crédit déjà existants, mais elles ont aussi adopté de nouveaux instruments financiers comme les crédits-bails, les warrants et les produits d'épargne permettant de disposer de revenus plus réguliers et d'actifs quand ils sont nécessaires et de les réinvestir dans leurs activités économiques.

Des stratégies et des instruments pour réduire les risques liés aux prix ont aussi fait l'objet d'innovations importantes, avec des mécanismes très fortement structurés comme les marchés au comptant nationaux et les échanges sur les marchés à terme. Une des innovations les plus importantes est l'utilisation d'Internet et des applications offertes par les téléphones portables, qui permet non seulement de partager beaucoup plus largement des informations sur les prix en vigueur et à venir, y compris parmi les petits exploitants agricoles, mais aussi d'utiliser ces informations pour conclure des contrats de ventes à terme de gré à gré. Cela crée à son tour la possibilité d'emprunter des fonds sur la base des contrats de vente et, également, de couvrir les risques de réduction des prix au moment de la récolte ou de la livraison des produits.

Le financement des services de soutien en faveur des chaînes de valeur agricoles, qui s'étendent des services aux fournisseurs d'intrants ou de matériel jusqu'aux services de vulgarisation et de télécommunications, a lui aussi évolué. Maîtriser une chaîne de valeur et tous les liens qui la caractérisent, comme le financement indirect apporté à la chaîne par le biais de services de soutien et liés aux produits, et les subventions partielles, permet de contribuer à la croissance de la chaîne. Par exemple, l'utilisation de notes de crédit pour stimuler les chaînes de fourniture de matériel (par exemple, micro-irrigation), est testée en Afrique et favorise une meilleure productivité et une meilleure rentabilité des activités dans la chaîne. Les innovations notées dans le domaine du financement des services de soutien profitent également au financement des fournisseurs, qui se retrouvent dans la possibilité de pouvoir octroyer des crédits d'intrants, non liquides, nécessaires aux exploitants agricoles, remboursables en nature ou en liquide au moment de la vente. Dans certains cas, le fournisseur d'intrants et l'acheteur sont les mêmes personnes, ce qui conduit à une intégration encore plus forte de la chaîne et à une plus grande sécurité des remboursements.

La ponctualité et la modicité des coûts de transaction permettant d'accéder aux financements sont deux points essentiels au financement de l'agriculture. En Inde, La Kisan Credit Card (KCC - voir encadré 5.1) constitue un exemple de produit financier innovant par lequel les cultivateurs peuvent facilement bénéficier de financements auprès du système financier (banques commerciales, banques rurales et coopératives) et sont couverts au titre de l'assurance récolte et de l'assurance maladie grâce à une prime nominale, intégrée dans le prêt, payée par le prêteur.

De nouvelles possibilités offertes aux prêteurs et aux emprunteurs sont nées d'une approche holistique du financement des ménages. Même si généralement l'importance est donnée aux exploitations agricoles en tant qu'entreprise et à la nécessité de séparer les revenus et les dépenses agricoles de celles du ménage et de

ENCADRÉ 5.1

Kisan Credit Card, Inde

Des produits de crédit, comme les Kisan Credit Card (KCC) en Inde, permettent aux exploitants agricoles de bénéficier plus facilement de financements pour les activités de production, les investissements et la consommation. Comptant plus de 83 millions de cartes en mars 2009 et une limite de crédit de 8 milliards de dollars EU, les KCC qui existent depuis 1998, sont utilisées dans tout le pays par les banques commerciales du secteur public, les banques régionales et les coopératives. La fourniture ainsi consentie de crédits en temps opportun et d'assurances récolte et maladie permet de réduire les risques non seulement pour les producteurs, mais aussi pour les fournisseurs et les acheteurs. Des produits similaires ont été également développés et mis sur le marché, comme les cartes Grameen, très populaires dans le monde rural, ou les cartes Bhumiheen pour les cultivateurs sans terres/métayers.

la famille, les sources de revenus des ménages sont mieux prises en considération. Dans les pays en développement, un crédit accordé à un particulier est souvent un prêt accordé à une famille élargie, possédant diverses sources de revenus. Ainsi, le remboursement d'un prêt accordé pour l'acquisition de semences et d'engrais peut provenir de plusieurs sources, comme des activités salariées ou temporaires, et d'activités non agricoles, comme des petites activités commerciales ou industrielles. Les revenus des ménages sont pris en considération dans l'évaluation des risques liés aux prêts et créent des opportunités pour les familles qui, dans une situation différente, seraient considérées comme insolvables.

INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

Les nouvelles technologies, et les applications innovatrices qui en sont faites, ont soutenu et favorisé le développement général des services financiers, et, plus particulièrement, celui du financement des chaînes de valeur. En s'étendant de l'utilisation de systèmes d'information de gestion (SIG) permettant de contrôler et de suivre les biens stockés au sein d'un réseau de magasins d'entreposage jusqu'à la possibilité d'effectuer des versements avec un téléphone portable, la diffusion des nouvelles technologies a accéléré le développement des financements agricoles disponibles. Le rôle facilitateur des nouvelles technologies a fait l'objet de nombreuses études et analyses et, cette section, ne traitera donc que les tendances et les applications particulièrement significatives observées dans les développements récents du financement des chaînes de valeur agricole.

Les besoins d'innovations technologiques ont largement été déterminés par des questions d'accessibilité. En dépit du développement mondial des services financiers, les deux tiers environ de la population dans les pays en développement ne bénéficient pas, ou peu, de services bancaires. Vu le coût moyen relativement élevé du crédit dans ces pays, de meilleurs rendements cherchent à être obtenus grâce à la mise en œuvre de solutions technologiques adéquates, souvent en faisant usage d'approches non traditionnelles et non bancaires comme les chaînes de valeur ou les envois de fonds.

Systèmes de gestion

Les systèmes d'information de gestion (SIG), ainsi que d'autres logiciels et applications sont très importants pour la gestion et l'analyse des données et pour établir des rapports pertinents sur le financement des chaînes de valeur. En ce qui concerne les chaînes de valeur à proprement parler, les SIG ont constitué un grand soutien pour leur développement et ont permis de documenter des processus très élaborés comme la traçabilité des produits agricoles, le suivi des produits entreposés et la consolidation des produits pour la vente. Pour ce qui relève plus précisément du financement, les SIG permettent de gérer portefeuilles et clients, de mettre en œuvre des instruments de financement structurés, de procéder à la commercialisation des produits, à l'analyse des risques, à la détection des fraudes et à des contrôles. Les SIG fournissent donc de nombreux moyens pour pouvoir accéder à des informations utiles et nécessaires, et ils sont un soutien sérieux et solide pour les prises de décision, y compris celles concernant l'analyse des risques clients, la sécurité des produits, le potentiel de commercialisation et de rentabilité, etc.

ENCADRÉ 5.2**Gestion d'information intégrée, BASIX, Inde**

Dans le cadre de son approche holistique du développement, BASIX Inde promeut l'utilisation des technologies de gestion de l'information. Les actions menées consistent à fournir un ensemble de services de moyens de subsistance de nature à la fois financière et agricole. BASIX fait une utilisation massive des technologies d'information et de communication dans l'intégration de la microfinance, du développement des entreprises et des services de développement institutionnels qui font partie de son programme de promotion des moyens de subsistance. Cela inclut le financement de la chaîne de valeur et des services commerciaux, comme l'entreposage, les contrats à terme, les assurances, les prêts et la formation.

Source: Ramana (2007a)

Un autre aspect important des SIG est le niveau de sophistication de plus en plus élevé des systèmes de gestion financière et des portefeuilles, à la fois pour les institutions financières et les institutions non financières, qui permettent de gérer et de suivre les prêts, les investissements, les apports en liquide et les créances en nature. Avec de tels systèmes de traitement, de nombreux outils et processus de financement de la chaîne de valeur peuvent désormais être mis en application.

Réseaux et échanges commerciaux

Les progrès réalisés concernant l'accès à Internet et une meilleure couverture des zones rurales ont facilité la mise en place de réseaux et d'échanges commerciaux qui profitent aux chaînes de valeur agricoles. Concrètement, cela prend deux formes principales: la transmission d'informations cruciales aux communautés d'agriculteurs, comme les informations sur la demande liée aux marchés, sur les prix et sur des conseils techniques, et la mise en œuvre d'échanges commerciaux qui stimulent le commerce des produits agricoles. Un exemple pris en Inde (encadré 5.3) décrit une application d'Internet qui constitue à la fois un réseau d'information pour les exploitants agricoles et un moyen d'échanges commerciaux électroniques pour la commercialisation des fruits et légumes.

Téléphones portables et services bancaires en ligne

Luis Corrales, de la Banco Nacional de Costa Rica, a noté « qu'il était fréquent de parler ces temps-ci de l'écart existant entre « système d'information pour les riches » et « système d'information pour les pauvres », ce qui fait de la faible pénétration d'Internet au Costa Rica une question de toute première importance ». (Corrales, 2006). Sans aucun doute, Internet, les téléphones portables et tous les appareils portables et mobiles ont joué un rôle important pour créer de nouvelles perspectives dans le financement des chaînes de valeur. L'encadré 5.4 montre comment l'Inde, avec le développement en pleine croissance de l'accès à Internet dans les zones rurales, et le Kenya, avec la téléphonie mobile, comptent parmi les pays qui montrent l'exemple en la matière dans le domaine de l'agriculture et du financement agricole.

ENCADRÉ 5.3**Réseau électronique et commerce des fruits et légumes, Inde**

L'Inde est le deuxième pays plus grand producteur de fruits et légumes du monde. Avec l'émergence des marchés à terme agricoles en Inde et des progrès accomplis dans le domaine des télécommunications et de l'accès à Internet dans les zones rurales, il a été possible d'envisager un système de marché électronique mettant en relation de nombreux acheteurs et vendeurs. Le Safal National Exchange (SNX) a été développé par le biais de la création d'une joint venture entre la Mother Dairy Fruit and Vegetable Private Limited (MDFPL), filiale entièrement détenue par la National Dairy Development Board of India (NDDB), le Multi-Commodity Exchange of India Ltd (MCX) et la Financial Technologies India Ltd (FTIL). Le réseau ainsi mis en place met à disposition des exploitants agricoles des informations en ligne sur les prix, leur permettant d'adapter cultures et ventes en conséquence. Le commerce de produits calibrés et normalisés à travers le réseau catalyse les activités agroalimentaires, de transformation et d'exportation grâce à la garantie de pouvoir disposer constamment d'un approvisionnement en matières premières. Les prêts (quand ils sont nécessaires) liés aux recouvrements peuvent être structurés à travers les banques et garantis par des contrats à terme.

Source: Natarajan (2007)

Dans le cadre de mise en place de solutions de SIG, les téléphones portables et tous les appareils mobiles peuvent être utilisés pour recueillir des données et pour mettre en place le transfert des informations en temps opportun vers les SIG les plus importants. Par exemple, dans des cas d'application liés à la traçabilité, les agents présents sur le terrain peuvent suivre chaque exploitant agricole, saisir les données sur un appareil mobile et transmettre à distance les informations vers une base de données centralisée. Cette base de données peut suivre l'évolution de la disponibilité des récoltes et assurer un monitoring des volumes et des délais en fonction des marchés. En sens inverse, les informations peuvent être envoyées d'un SIG vers des téléphones portables ou d'autres appareils portables. Par exemple, les exploitants agricoles équipés peuvent être alertés très rapidement sur les changements des prix des produits agricoles, sur les marchés et les acheteurs ayant leur préférence.

Dans l'étude de cas 4 figurant à la fin de ce chapitre, DrumNet, un projet de la Pride Africa au Kenya, associé à la fois téléphonie portable et système spécialisé d'information de gestion. Les SIG développés et gérés par DrumNet recueillent et traitent les données sur les financements et les transactions entre les différents acteurs: groupements d'exploitants agricoles et banques; exploitants agricoles et acheteurs; exploitants agricoles et fournisseurs. Le projet est mené en collaboration avec l'Equity bank et le M-Pesa, un service de gestion de portefeuille proposé par Safaricom.

L'utilisation de plus en plus fréquente des nouvelles technologies dans le cadre des transactions financières est une évidence au Kenya, où le service M-Pesa (service de transfert électronique d'argent) regroupe 7 millions d'utilisateurs enregistrés qui

ENCADRÉ 5.4**Centres d'information e-Choupal, Inde**

Les TIC ont permis d'introduire le concept de e-Choupal, réseau de TI qui promeut l'information agricole et les centres de ressources. Créé à l'origine pour améliorer la fourniture des produits agricoles en Inde, e-Choupal est devenu une plateforme commerciale grâce à laquelle produits et services sont fournis, liant ainsi les exploitants aux marchés du monde entier, renforçant les capacités au niveau des communautés et créant une valeur ajoutée sociale et économique pour les parties prenantes. Un des avantages liés à des activités menées en temps réel consiste en l'amélioration du pouvoir décisionnaire des exploitants agricoles du fait qu'ils connaissent le prix de vente de leurs produits avant qu'ils aient quitté le village. Cela est rendu possible grâce à des informations en ligne en temps réel qui intègrent informations et données aux échanges commerciaux. Ces informations, qui concernent non seulement les informations sur les prix mais qui permettent aussi de passer des contrats à terme et de réduire les risques liés aux prix, sont gratuites et, une fois mises en place dans les villages ou par le biais de kiosques Internet, elles peuvent atteindre un grand nombre d'exploitants agricoles.

Source: E-Choupal (2008)

effectuent des transferts pour un montant total de 2 millions de dollars EU par jour dans un pays où il existe moins de 4 millions de comptes bancaires (CGAP, 2009). Les utilisateurs peuvent échanger de l'argent liquide auprès d'un agent en contrepartie d'un enregistrement électronique du montant de la transaction. Ce compte virtuel est conservé sur le serveur d'un fournisseur de services non bancaires, comme un opérateur de réseau de téléphonie mobile ou un émetteur de cartes de débit prépayées. L'utilisation d'appareils portables peut jouer un rôle central à la fois pour les activités financières et dans les chaînes de valeur, comme le cas d'utilisation des téléphones portables pour effectuer des envois de fonds, des remboursements de prêts et d'autres transactions financières, par lesquels de nombreuses données d'identification sont conservées sur le téléphone. Cette innovation va bien au-delà du simple matériel technologique et crée de nouveaux types de relations entre les banques, les clients, les industriels agroalimentaires et les compagnies de télécommunications.

Les points de vente sur les marchés ou les centres de services agricoles, l'utilisation de cartes à puce et Internet peuvent aussi faciliter les transactions financières pour les achats d'intrants et la vente des produits. Un exemple illustrant ce cas est donné par la YES Bank Agro Food (Étude de cas 5) à la fin de ce chapitre.

INNOVATIONS DANS LE DOMAINE DES INFRASTRUCTURES

Un dernier type d'innovations visant à améliorer le financement des chaînes de valeur agricole concerne les infrastructures. Comme cela a été noté précédemment, une des principales entraves dans l'utilisation du financement par warrants est le manque de magasins d'entreposage adéquats. Mais d'autres entraves naissent des infrastructures routières, ferroviaires, fluviales et portuaires. Un exemple d'innovations en matière de contraintes logistiques, aux Philippines, est donné dans l'encadré 5.5.

ENCADRÉ 5.5**Innovations dans les transports, Philippines**

Un programme phare de la Development Bank of the Philippines (DBP – banque de développement des Philippines), le Sustainable Logistics Development Programme (SLDP – programme de développement logistique durable), traite des besoins logistiques nécessaires à la distribution des marchandises et des services dans le cadre des objectifs de compétitivité, de réduction de la pauvreté et de suffisance alimentaire au niveau local, régional et national, définis par le gouvernement. L'aide financière du SLDP est concentrée sur les exigences matérielles qu'implique un système de distribution durable par transport maritime et transport terrien connexe. Il s'agit de développer progressivement un système de livraisons maritimes à longue distance afin de constituer des infrastructures de transport des produits agricoles en vrac au niveau national et de développer un système de ferry à courte distance pour relier les îles aux pôles de croissance du pays. Un système mis en place par le SLDP pour les agriculteurs et les négociants agricoles est le système « Roll on roll off terminal system » (RRTS – système de liaison continue). Ce système sera opérationnel dans des zones où des services de ce type sont inexistantes ou ne sont assurés que par de petits bateaux en bois. Le RRTS fait partie du système autoroutier et permet de créer les liaisons nécessaires au transport entre les îles. Le concept est efficace pour un archipel comme celui des Philippines car il utilise des bateaux qui fonctionnent comme des ponts, en assurant la continuité du réseau routier des deux côtés de la mer. Avec la mise en place du système RRTS dans des régions stratégiques de l'archipel, les déplacements de marchandise rapides et efficaces consentent aux exploitants et aux négociants agricoles de simplement charger leurs véhicules sur ces « ponts flottants » et de les « décharger » vers leur principale destination. Cela favorise non seulement la croissance dans les zones rurales mais permet aussi de réduire l'exode rural vers les centres urbains. Les besoins de capitaux de la part des petits exploitants, entrepreneurs ou négociants agricoles sont aussi assurés grâce au soutien des programmes de la DBP pour le crédit aux micro et petites entreprises. De gros investissements dans les équipements et les immobilisations, notamment dans les ferries et les transporteurs en vrac, les camions frigorifiques, les silos et autres équipements de manutention et de stockage pour les cargos, sont également assurés grâce aux projets de financement de la DBP, comme le SLDP.

Source: Lazaro (2007)

Le système RRTS constitue un investissement fondamental pour tenter de réduire les effets d'un des points les plus critiques dans le développement des chaînes. Le développement des infrastructures routières, portuaires, de stockage et de toute autre infrastructure nécessaire constitue souvent de sérieuses entraves au développement des chaînes de valeur car elles sont souvent négligées ou ignorées en raison d'investissements très coûteux et rentables seulement à très long terme. Dans le but d'encourager le financement de ces infrastructures, il est nécessaire d'envisager le financement des chaînes de valeur par le biais d'instruments relativement innovants dans le secteur agricole, comme l'affacturage à forfait.

INNOVATIONS DANS LE DOMAINE DES POLITIQUES ET DANS LE SECTEUR PUBLIC

En matière de financement des chaînes de valeur, les innovations observées dans le domaine des politiques et dans le secteur public sont souvent discrètes et indirectes. Concrètement, des améliorations ont été notées, dans certains cas, tout simplement grâce à la réduction des interventions gouvernementales - par exemple, réduction des aides ou contrôles des prix moins fréquents, qui peuvent gêner le développement des chaînes de valeur. Les aides publiques en faveur des groupements de producteurs, de programmes de développement des marchés, ou même de la recherche, ne peuvent pas être efficaces si aucun lien n'est créé avec des chaînes de valeur. Les interventions publiques innovantes se concentrent sur la demande et sur les points les plus faibles dans les relations verticales et horizontales au sein d'une chaîne agricole, donnant la priorité aux acteurs les plus stratégiques en termes économiques et sociaux (voir encadré 5.6).

Les zones Agri-Export (AEZ), en Inde, sont un exemple de politique publique innovante qui apporte un soutien aux chaînes de valeur de produits agricoles à l'exportation. Les AEZ ont été déterminées sur la base de la disponibilité dans une région d'un produit agricole précis et sur le potentiel de développement à venir de l'ensemble de la chaîne de valeur.

En Inde, les experts bancaires et agroalimentaires ont noté que les innovations stimulent la croissance du secteur agricole. Il s'agit là d'entreprises de grande envergure, comme le montre l'exemple dans l'Encadré 5.7. Les innovations sont souvent le résultat d'une collaboration entre les secteurs public et privé, avec une politique

ENCADRÉ 5.6

Approche du type chaîne de valeur pour les services agricoles, Costa Rica

En 2006, le Ministère de l'Agriculture a modifié la nature de ses programmes et services de vulgarisation en faveur d'une approche de chaîne de valeur. Dans le cadre d'un grand changement structurel, le Ministère a entrepris une évaluation de toutes les chaînes de valeur dans chaque district. Après avoir sélectionné les chaînes de valeur prioritaires nécessitant une intervention en raison de leur importance et de leurs propres besoins d'être améliorées, des coordinateurs ont été mandatés, au niveau national et de chaque district, et le travail de vulgarisation accompli est passé d'une approche polyvalente à une approche concentrée sur la chaîne. Un élément important a été l'effort déployé pour accroître de façon significative, dans ces chaînes de valeur, la participation des entreprises agroalimentaires du secteur privé et des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Le financement (par des institutions financières) et les investissements publics dans les infrastructures et le développement des capacités visent des besoins spécifiques. Des études qui ont enregistré les progrès de ces processus montrent aussi que cette approche continue à susciter l'intérêt.

ENCADRÉ 5.7**Zones Agri-Export (AEZ), Inde**

Le Gouvernement de l'Inde a identifié 60 zones Agri-Export (AEZ) concernant des produits précis, visant le développement des chaînes de valeur. Les efforts réalisés portent sur une approche concentrée, incluant activités de soutien, infrastructures et services nécessaires au développement des chaînes de valeur orientées vers l'exportation, dans les différentes zones géographiques de production des produits concernés. L'aide gouvernementale comprend un ensemble d'offres de financements spécifiques pour l'agriculture sous contrat et des avantages fiscaux en faveur du développement des infrastructures et des services de soutien, impliquant, de la part d'institutions financières, l'offre de produits et services financiers adéquats à l'ensemble de la chaîne.

Un exemple d'AEZ est donné par le secteur de la production des oignons dans l'État de Maharashtra, qui accuse un manque de financements et d'installations de stockage permettant d'accroître la valeur ajoutée. Avec un investissement de 85 millions de dollars EU et un investissement participatif de 40-60 pour cent avec le secteur privé, le Gouvernement a formé 5 500 exploitants à la production et à la gestion post récolte pour des flux continus de produits, des infrastructures post récolte et diverses autres activités, et a fourni des aides à l'exportation pour les entreprises agroindustrielles, avec pour résultat 55 000 tonnes exportées en deux ans.

Source: Das et Baria (2005)

de soutien, qui ouvre la voie à des activités rentables au sein de chaînes de valeur plus solides et plus rentables et en conséquence, facilite les financements.

Les domaines d'innovation essentiels nécessitant un soutien de ce type pour leur permettre de prendre racine et d'être reproduits sont les suivants:

- Amélioration et reproduction des Technologies d'Information et de Communication (TIC).
- Amélioration des outils de gestion des risques (assurances récolte et intempéries, instruments à terme (futures) et à options).
- Amélioration de la fourniture des services (intégration des sociétés facilitatrices de services au sein des chaînes de valeur).
- Systèmes de regroupement (groupements d'exploitants agricoles et liens entre groupes d'entraide).
- Développement des modèles de financement (agriculture sous contrat, warrants, gestion des garanties, leasing, financement de capitaux et financements commerciaux structurés).
- Plus grande utilisation et intégration des marchés au comptant et à terme (Ghore, 2007).

INTRODUCTION AUX ÉTUDES CAS

Les deux études de cas suivantes sont des exemples de modèles de financement et de développement des chaînes de valeur qui vont au-delà des modèles conventionnels.

Dans l'étude relative à DrumNet, au Kenya, les nouvelles technologies sont appliquées au modèle de financement des chaînes de valeur, pour les petits exploitants agricoles, afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts, avec pour résultat l'intégration de ces exploitants aux chaînes de valeur commerciales et aux sources de financement.

L'étude de cas suivante en Inde, montre comment des parcs d'activités agroalimentaires ont été développés afin de tirer parti des économies d'échelle et d'améliorer les rendements. Cela permet aux petits producteurs et industriels d'être compétitifs sur le marché commercial et aux banques commerciales d'accéder à de nouveaux marchés concernant les services financiers et agroindustriels.

ÉTUDE DE CAS 4. DRUMNET ET INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

Jonathan Campaigne, Founder, DrumNet et Price Africa

Généralités

Le secteur agricole représente le secteur économique le plus important dans la plupart des pays africains et constitue une des plus importantes possibilités de stimuler la croissance économique et de réduire la pauvreté, que ce soit au niveau national ou à celui des ménages. Les recherches confirment l'opinion courante bien enracinée selon laquelle ce sont les contraintes financières et commerciales qui entravent la croissance du secteur, tout particulièrement pour les petits exploitants agricoles, qui, pour la plupart d'entre eux, vivent au dessous du seuil de pauvreté. Ces contraintes sont tout particulièrement frustrantes dans le cas du Kenya, car les acteurs essentiels participant à un secteur agricole dynamique existent déjà - banques commerciales, gros acheteurs de produits, fournisseurs d'intrants agricoles, transporteurs et petits agriculteurs eux-mêmes. Le facteur crucial freinant le développement concerne l'absence de plateforme électronique permettant d'échanger des informations et d'effectuer les transactions financières entre les partenaires participant à la production, au financement et à la commercialisation des produits agricoles.

Des taux de remboursement très faibles et des coûts de transaction élevés ont caractérisé le financement des intrants agricoles et des récoltes par les banques et les institutions de microfinance. Les exportateurs qui pour s'assurer un approvisionnement régulier et fiable des produits nécessaires à leurs activités de commerce à l'exportation, se sont lancés dans des activités de vulgarisation auprès de groupes de petits exploitants agricoles et dans des programmes de crédit à l'agriculture sous contrat, ont obtenus des résultats mitigés. Les petits fournisseurs ruraux d'intrants agricoles, le plus souvent indépendants, vendent souvent leurs semences et produits agrochimiques à crédit afin de stimuler la demande de la part des petits exploitants agricoles, mais cela réduit leur capacité à maintenir des stocks ou à générer des bénéfices. Les groupes d'entraide de petits agriculteurs et les coopératives - puissantes organisations pour l'échange d'informations et l'intégration des produits - se sont finalement révélés ne pas être des intermédiaires fiables pour les services financiers de base comme la fourniture de crédit, la répartition des paiements ou la mobilisation de l'épargne. Ainsi, s'il existe d'une part un besoin réel de coordination de tous les acteurs de la chaîne de valeur, il est vrai également que seule une organisation transversale ad hoc, dont tous les efforts convergent pour faire de ce créneau

une activité à part entière, peut proposer ces services et réduire sérieusement les contraintes qui entravent le développement du secteur.

Une organisation qui souhaiterait saisir cette opportunité devrait se structurer elle-même principalement comme un réseau d'informations basé sur un ensemble de règles et de processus normalisés, traitant d'importants volumes de données, engendrant des transactions financières de tout type et permettant aux acteurs du secteur agricole de bénéficier de façon fiable de données et de financements. En résumé, il s'agit d'un concept proche de celui de réseaux électroniques existants comme les réseaux Visa ou ATM (Automated Teller Machine), ou de réseaux commerciaux électroniques comme eBay ou même de certains types de marchés commerciaux ou financiers (plateformes d'intermédiation financière permettant de structurer et d'exécuter plusieurs types de transactions commerciales courantes). Ces réseaux qui ont connu un grand succès, ont développé et soutenu un ensemble de politiques et de règles solidement intégrées à des systèmes d'information électroniques, généralement financés par le biais de commissions ou de frais de transactions. Toutefois, mettre en place un tel réseau sans réelle présence physique dans des communautés rurales, au profit de petits exploitants agricoles avec des infrastructures minimales, constitue un véritable défi et la possibilité d'un réseau totalement virtuel semble écartée. Malgré tout, ce type de réseau a des chances de devenir viable et de perdurer à travers l'implication et la participation des organisations rurales.

DrumNet

DrumNet, projet pilote de PRIDE AFRICA, a été lancé au Kenya en mars 2003 comme un nouveau modèle de gestion de chaîne de valeur agricole s'adressant aux petits exploitants agricoles. La vision proposée par DrumNet consiste en un modèle de gestion qui crée des liens entre les partenaires de la chaîne de valeur grâce à des politiques et des processus développés par DrumNet et à des systèmes de TIC. Le modèle DrumNet cherche à faciliter un ensemble d'échanges financiers, commerciaux et d'informations, dans le but d'influencer directement la productivité des petits exploitants agricoles et, indirectement, des parties prenantes en Afrique. DrumNet est financé par des donateurs et développe actuellement un modèle commercial qui conduira à la création d'un organisme africain autonome, autofinancé et durable.

Financement des exploitants agricoles

Dans les zones urbaines du monde entier, la microfinance a montré qu'elle pouvait venir en aide aux plus pauvres et a prouvé qu'il était possible de proposer des services bancaires à ces derniers. La PRIDE AFRICA n'était toutefois pas la seule à se rendre compte que proposer des services aux exploitants agricoles démunis, qui représentent plus de 75 pour cent de la population du continent, exigeait une approche différente. Des coûts opérationnels plus élevés dans les zones rurales pour satisfaire des clients disséminés, des revenus irréguliers dus à des cycles de plantations et de récolte très longs et des marges de bénéfices insuffisantes, sont autant de facteurs qui n'ont pas permis à la microfinance traditionnelle de constituer une solution envisageable à la productivité agricole et aux revenus limités. Sans l'aide de subventions, le financement rural s'est révélé, sur le plan commercial, non viable et non durable.

Initialement, le concept DrumNet est né dans le but de lier directement les principaux acteurs de la chaîne de valeur agricole – banques commerciales, exploitants agricoles et fournisseurs d'intrants agricoles – par le biais d'un programme de crédit dématérialisé et d'un système intégré de commercialisation et de paiements. Cet objectif a été modifié et étendu plus tôt dans le projet, dans le but de concentrer tout particulièrement les efforts sur l'augmentation des revenus des petits exploitants agricoles. La chaîne de valeur a finalement inclus les acheteurs des produits agricoles et mis ces derniers au centre de la chaîne.

Contrairement à ce qui sous-tend la microfinance traditionnelle, DrumNet ne repose pas sur des marges élevées ou des rotations rapides des stocks; au contraire, le modèle entend reposer sur des contrats, des moyens technologiques, des systèmes de gestion et des financements structurés. L'approche et la conception de DrumNet consiste à mettre en relation les principaux agroindustriels, investisseurs agroalimentaires et acheteurs avec des groupements d'exploitants agricoles démunis, par le biais de contrats d'achat-vente et de contrats-cadres qui incluent tous les membres de la chaîne de valeur (du vendeur à l'acheteur), les fournisseurs d'intrants et les banques commerciales. La capacité des contrats d'achat-vente à conditionner une chaîne de valeur ne peut être surestimée. Un véritable contrat et des règles et un cadre contractuel définis par DrumNet peuvent permettre aux groupements d'exploitants agricoles de produire et de vendre et d'éviter les risques de marché.

DrumNet crée des partenariats avec d'autres organisations, dans le but de créer un renforcement des capacités dans la dynamique des groupes d'exploitants agricoles, d'assurer des formations et de mettre en œuvre des certifications garantissant à l'acheteur la qualité requise. Dans la mesure où l'acheteur définit à l'avance la quantité, la qualité et le prix, l'exploitant agricole a la possibilité d'acquérir les intrants nécessaires à des conditions de crédit abordables qui lui permettent d'honorer le contrat. Le cadre contractuel constitue la colonne vertébrale du modèle DrumNet. Les contrats d'achat-vente formalisent non seulement les liens contractuels mais ils permettent aussi de bénéficier de crédits auprès des banques grâce au statut de grande solvabilité reconnu à l'acheteur.

En ce qui concerne l'aspect financier du modèle, DrumNet a fait un pas en arrière par rapport à l'approche traditionnelle de la microfinance, qui est celle d'un fournisseur de crédit, et a concentré ses efforts sur la collaboration avec une banque commerciale pour structurer les services de crédit et les services bancaires en faveur des groupements de producteurs, en se basant sur les règlements des ventes par l'acheteur qui transitent par la banque. Un système de gestion de chaîne de valeur est un modèle de financement reconnu qui met en relation les membres d'une chaîne de production de la même façon que s'ils étaient des services d'une même entreprise. Le soutien visant à mettre en relations les membres de DrumNet entre eux consiste en une plateforme de technologies de l'information et de la communication (TIC) qui associe gestion technique, gestion des télécommunications et gestion de l'information ainsi que la structuration des crédits. La plateforme TIC de DrumNet dresse la carte de tous les membres, des moyens logistiques, des flux de financement, des paiements et des mouvements comptables au sein d'un système de gestion d'une chaîne de valeur agricole. En l'absence de TIC, DrumNet ne pourrait pas exister - et n'aurait pas existé cinq ans auparavant – en raison des lacunes et du manque d'effi-

capacité propres aux données recueillies sur support papier, aux systèmes comptables et à la résolution des litiges.

Les clients DrumNet

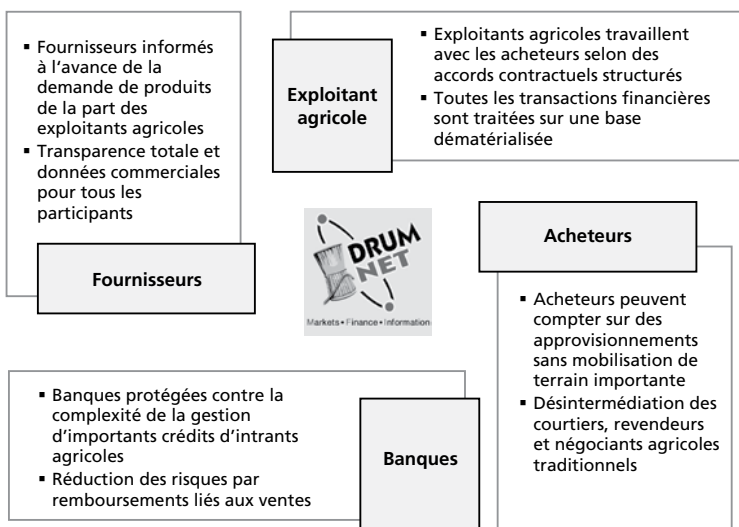
Les clients visés par DrumNet sont des exploitants agricoles du Kenya, possédant des biens fonciers pouvant atteindre deux acres et pratiquant des activités agricoles pour leurs besoins de subsistance et à des fins commerciales. Ces exploitants agricoles vivent au dessous du seuil de pauvreté. Ils n'ont pas la capacité de d'accéder à des circuits commerciaux formels sur un plan d'égalité et sont en général hors de la sphère d'action des banques commerciales et des institutions de microfinance (ces dernières se concentrant plus largement sur les microentreprises non agricoles urbaines ou périurbaines). DrumNet vise également les femmes agricultrices du Kenya, qui sont plus vulnérables face à la pauvreté: soixante-neuf pour cent des femmes en activité travaille pour une agriculture de subsistance, contre 43 pour cent des hommes.

Le modèle économique

Le modèle économique est simple et clair. DrumNet réunit des producteurs, de gros acheteurs agroalimentaires, des fournisseurs et des banques commerciales dans

SCHÉMA 5.3
Participants DrumNet

Ce modèle crée des gains d'efficience et permet aux participants d'entrer dans les marchés ou de faciliter l'accès à des partenaires.



un processus complet et efficace, alliant financement, production, livraison et paiements. DrumNet suscite et négocie les services fournis à une chaîne de valeur, avec pour la partie production/vente, des groupements d'exploitants agricoles agréés, pour la partie achat, un acheteur réputé et, au milieu, des fournisseurs d'intrants agréés et une banque commerciale. Une grande entreprise d'agrotransformation, « l'acheteur », signe un contrat d'achat à prix fixe avec les groupements d'exploitants agricoles sous la forme d'un contrat cadre géré par DrumNet. Le contrat cadre définit les fonctions, les droits et les obligations de toutes les parties de la chaîne de valeur. Des sous-contrats passés entre les parties définissent les obligations de chaque acteur pris individuellement. Les produits des ventes issus du contrat transitent par la banque pour rembourser le crédit et les frais à charge du producteur.

Le système de TIC de DrumNet fournit tous les contrôles internes permettant de suivre les transactions et la conformité des contrats, et de signaler tous les mouvements de fonds, et autres, au sein de la chaîne. Pour ses activités de courtage et les services administratifs et transactionnels fournis, DrumNet prélève des commissions sur ses membres et ses partenaires de la chaîne de valeur.

Le modèle de chaîne de valeur fonctionne sur la base d'une série de contrats entre DrumNet et les quatre acteurs clés présents tout le long de la chaîne, à savoir les producteurs, les acheteurs, les fournisseurs/revendeurs d'intrants et les banques. Les contrats qui font intervenir les acheteurs et les producteurs sont capitaux. En simplifiant, les fonctions et les responsabilités des parties prenantes sont les suivantes:

Exploitants agricoles: Ils doivent appartenir à des groupes d'entraide formels existants pour pouvoir conclure un contrat en tant qu'entité légale. Chaque groupe d'exploitants nomme un de ses membres comme agent de transaction (AT) pour les représenter. Ces agents gèrent les centres de collecte ruraux, reçoivent les produits des membres exploitants agricoles, fournissent un soutien pour le calibrage et le conditionnement des produits et pour l'émission de récépissés de la part de l'agent de l'acheteur. Selon les besoins liés à la récolte et aux acteurs de la chaîne de valeur, le modèle est aussi capable de satisfaire chaque exploitant agricole individuellement. Les agents de transaction fournissent également des informations de base aux membres exploitants. Le contrat prévoit aussi que l'AT soit responsable, pour son groupe, pour toutes les activités de communication, de production et bancaires de DrumNet.

Un groupe est sous contrat pour effectuer et produire le type de récolte exigée par l'acheteur et pour mettre en œuvre des pratiques agricoles visant à respecter des critères de qualité conformes aux exigences de l'acheteur. Les exploitants agricoles peuvent recevoir les prêts à la production en nature - sous forme d'intrants - pourvu qu'ils puissent fournir les garanties nécessaires exigées par les banques et effectuer les remboursements grâce aux ventes de la récolte. Les exploitants agricoles qui ne rempliraient pas leurs obligations contractuelles sont exclus du groupe. Chaque groupe peut ouvrir un compte courant auprès de la banque concernée, sur lequel peuvent être effectués tous les paiements, instaurant ainsi un système de paiement sans espèces. Tous les membres doivent contribuer à un fonds d'assurance pour les transactions, d'un montant égal à 25 pour cent de celui des prêts; cette contribution vaut comme garantie pour les prêts, apporte une preuve des engagements pris et constitue la première étape du processus de l'acceptation et de l'adéquation de la part des membres aux règles DrumNet.

DrumNet externalise la formation et la certification du groupe d'exploitants agricoles auprès d'un partenaire qualifié, visant à transmettre les compétences de gestion d'exploitation agricole nécessaires à la bonne utilisation des semences et de l'ensemble des intrants comme stipulé dans le contrat par l'acheteur. Un des principaux objectifs de la formation et de la certification est de réduire, pour l'acheteur, les risques de semences de mauvaise qualité et de dépréciation due à des méthodes de gestion insuffisantes.

À l'issue du cycle de production – environ 5 mois pour la production de tournesols, les groupes d'exploitants livrent leur production à des centres de collecte préalablement identifiés. L'acheteur contrôle que la qualité soit correcte et donne son accord pour le paiement immédiat; le groupe d'exploitants est payé par le biais de la banque qui met à disposition un compte bancaire dont l'unique fonction est la gestion des mouvements monétaires liés à DrumNet. Ce compte sert à recevoir le produit des ventes, à s'acquitter des montants de remboursement de capital et d'intérêts, des commissions de DrumNet et de toute autre obligation relative au contrat passé entre DrumNet et le groupe. Après avoir effectué toutes les opérations autorisées, la banque transfère le solde du compte bancaire sur le compte du groupe d'exploitants agricoles.

La proposition de valeur du producteur génère des revenus et des liquidités supérieurs à ceux que pourrait réaliser un exploitant agricole, grâce à un contrat avec un acheteur fiable et un financement permettant de profiter des opportunités du marché. L'organisation en groupe est fondamentale pour contenir les coûts de transaction.

Acheteur: L'acheteur est un acteur essentiel du réseau car il fournit des opportunités de marché et passe des contrats avec les exploitants de production, concernant les cultures, les moyens de transport et de livraison des produits. L'acheteur:

- Définit contractuellement, et avant la saison de plantation, la quantité des semences à planter et le volume des cultures à produire, les normes de qualité et de calibrage, les prix et l'échéancier des livraisons.
- Coordonne la livraison des produits auprès de centres de collecte répertoriés et agréés.
- Fournit des services de vulgarisation aux groupes d'exploitants par le biais de formateurs agréés par DrumNet, afin de s'assurer que les intrants utilisés soient ceux recommandés et que soient mises en œuvre des méthodes d'exploitation correctes.
- Verse 80 pour cent du prix convenu aux exploitants agricoles, avec versement du solde après réception de la livraison et contrôle de la qualité. Le transfert des droits relatifs à la récolte survient à la livraison.

La proposition de valeur pour les acheteurs consiste en des quantités, une qualité et des délais de livraison prédéfinis, rendus possibles grâce à des exploitants fiables et bien formés, et grâce à un système de contrôle de qualité et un modèle de gestion de chaîne de valeur adaptés.

Fournisseurs d'intrants/revendeurs. Des fournisseurs d'intrants et des revendeurs certifiés par DrumNet livrent semences et intrants stipulés par un acheteur aux groupes d'exploitants concernés, en base aux conditions mentionnées par les acheteurs dans les dispositions contractuelles du contrat cadre DrumNet. Les groupes d'exploitants agricoles versent les sommes dues pour les intrants à la banque par paiement autre qu'en espèces, dès lors qu'une ligne de crédit existe. Les versements de la banque aux fournisseurs sont imputés sur le crédit du groupe d'exploitants. Un paiement immédiat (liquidités) constitue un avantage important pour un revendeur. Dans certains cas, les groupes d'exploitants peuvent s'acquitter auprès du fournisseur en espèces, quand les achats d'intrants sont peu importants.

La proposition de valeur pour les fournisseurs d'intrants consiste en une augmentation des ventes. Les fournisseurs d'intrants ne sont plus obligés de prendre en charge les risques liés à la fourniture d'intrants aux exploitants agricoles et ils peuvent accroître leur part de marché locale, en tant que lien fiable dans le réseau.

Banques. Les banques fournissent des prêts aux exploitants agricoles pour l'acquisition d'intrants et elles fournissent des services bancaires. Elles paient les revendeurs pour les intrants, recouvrent les remboursements de prêt de la part des exploitants (capital et intérêts) et reversent les excédents sur les comptes des exploitants. Elles peuvent aussi proposer aux membres des groupes d'exploitants des services et des produits financiers supplémentaires, mais cela ne rentre pas dans le cadre du réseau DrumNet.

La proposition de valeur pour les banques est un gain net d'intérêt, des commissions et une importante base de dépôts. L'ensemble du modèle de chaîne de valeur et du système de gestion des liquidités réduit les risques de crédit pour les banques. Le fait de pouvoir éventuellement disposer de nouveaux clients grossistes permet aussi de diversifier rentablement les coûts liés aux risques.

Principales caractéristiques de DrumNet

- Intrants disponibles pour les groupes d'exploitants agricoles sous contrat avec l'acheteur.
- Limites du crédit basées sur la capacité de production définie par des analyses faites par DrumNet.
- Remboursement des prêts par les groupes d'exploitants assuré par les recettes des ventes selon contrat d'achat des produits par l'acheteur.
- Remboursements effectués par prélèvement à la source sur les recettes des ventes, versés sur un compte courant spécifique DrumNet (Lockbox) à la banque pour regroupement des fonds et contrôle des versements. La banque est le premier ayant droit sur les recettes des ventes transitant par Lockbox.
- Gestion des risques liés au crédit basée sur la qualité des commandes (acheteur) et une garantie en espèces constituée par les groupes d'exploitants, d'un montant égal à 25 pour cent des avances de crédit versé à la banque sur un compte bloqué DrumNet (TIF).

SCHÉMA 5.4a
Flux d'évolution

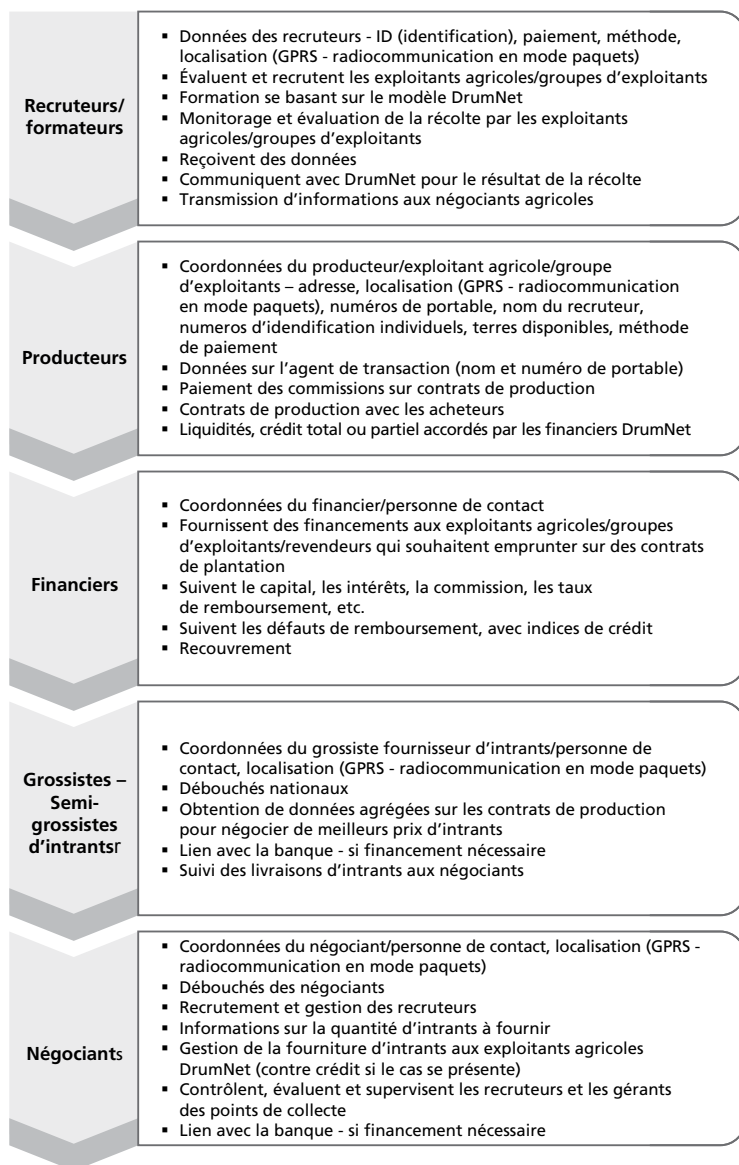
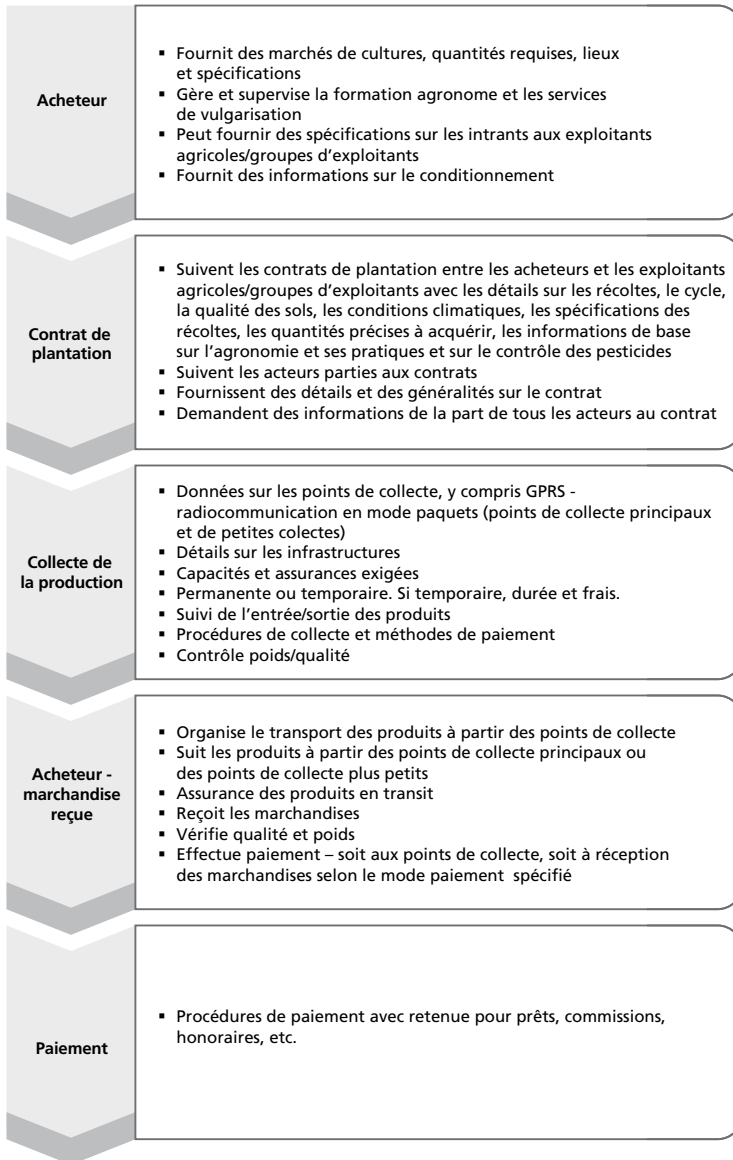


SCHÉMA 5.4b
Flux d'évolution



- Logiciel conçu de façon à pouvoir prendre en considération les besoins de chaque utilisateur, soit du point de vue de l'acheteur, des besoins des négociants agricoles (intrants-extrants), des groupes d'exploitants, des transporteurs ou de la banque, soit du point de vue d'un investisseur ou d'un donateur.

Technologie

Au cours de la première phase, PRIDE AFRICA a simplement défini un modèle et une base de données pour satisfaire un nombre limité de transactions et servir de base à un modèle plus élaboré, reproductible à plus grande échelle. Un travail a été mené avec les groupes d'exploitants et sur les transactions par portables. Une base de données et une structure de communication plus précises et plus spécifiques sont actuellement mises au point, ce qui permettra de normaliser et de numériser les informations dans la chaîne de valeur financière et matérielle. Le but est de lier chaque groupe d'exploitants aux autres acteurs de la chaîne de valeur, de façon rapide et économique. La plateforme sera conçue et mise en œuvre comme un modèle intégré et automatisé pour créer des liens interactifs entre tous les acteurs de la chaîne de valeur agricole. Cela sera réalisé par le biais des portables et de transmissions par l'Internet. Une base de données et un système d'information de gestion recueilleront et traiteront les données relatives aux échanges commerciaux et financiers entre les différents acteurs, en utilisant un réseau de service général de radiocommunication en mode paquets (GPRS) qui est un réseau privé et toujours disponible pour les données vers et provenant d'appareils portables GPRS. Le système de gestion de chaîne de valeur DrumNet analysera et rendra compte des livraisons d'intrants, des versements de crédit, des livraisons de produits, des factures, des paiements et de tous les autres flux financiers à travers le modèle.

Accords financiers

La banque accorde des lignes de crédit aux groupes d'exploitants à des fins de production. Une ligne de crédit permet aux groupes d'exploitants d'obtenir des avances de prêts à court terme pour l'achat de semences, d'engrais et de tout autre intrant mentionné dans le contrat DrumNet/acheteur. Dans le cadre de la ligne de crédit, les montants des avances à court terme sont définis selon ce qui est nécessaire pour satisfaire des commandes précises passées par l'acheteur au groupe. Les intrants sont fournis aux groupes d'exploitants par des fournisseurs agréés. Le remboursement du crédit est directement prélevé sur les recettes des ventes que l'acheteur verse sur le compte courant de gestion DrumNet prévu à cet effet (DrumNet Lockbox). Dans le cadre de cet accord structuré, DrumNet abandonne le rôle de créateur direct que PRIDE AFRICA jouait dans son réseau de microfinancement.

La banque est un partenaire motivé. DrumNet apporte un groupe compact à la banque: les membres de la chaîne de valeur. La banque non seulement réalise des bénéfices et réduit les risques liés au crédit, mais elle augmente aussi la base de ses dépôts qui, par le biais des règles bancaires, augmentent la capacité créditrice de la banque. De plus, en travaillant avec la banque, DrumNet est co-créateur et teste un nouveau produit bancaire qui sert aux producteurs agricoles – gestion du risque de défaut de remboursement par un fonds de réassurance pour la banque dans le but de couvrir les pertes bancaires excédant le TIF (compte bloqué). Même s'il est peu probable qu'il soit nécessaire d'utiliser ce fonds, le but est de rassurer les banques jusqu'à ce qu'elles aient entièrement confiance dans les acteurs de la chaîne.

Phases de développement du projet

Phase I: Phase pilote (2004-2006)

La plateforme prototype DrumNet a été conçue pendant un projet pilote au centre du Kenya, associant environ 1 250 exploitants agricoles produisant des cultures horticoles à valeur élevée pour l'exportation. La première phase, avec des financements de l'International Development Research Centre (IDRC), le FIDA et Montesanto, a permis de réaliser les recherches et développements permettant de concevoir le modèle de base et de créer et tester la plateforme TIC. PRIDE AFRICA a défini un modèle simple et une base de données pour satisfaire un nombre limité de transactions et servir de base à un modèle reproductible plus élaboré à plus grande échelle. Le bilan du projet pilote a montré qu'il avait eu un impact positif sur les petits exploitants agricoles, bien que les coûts de transactions pour chaque exploitant aient été trop élevés. Il a également permis de tirer les conclusions suivantes:

- *Liens pilotés par l'acheteur.* Il est important que les liens soient conditionnés par la demande de la part des acheteurs des produits agricoles. Ils doivent être approvisionnés avec des produits respectant leurs exigences en termes de qualité, quantité, livraison, conditionnement, etc.
- *Garantie insuffisante pour les banques.* Les garanties apportées par le TIF, les garanties du groupe et les contrats avec les acheteurs, se sont révélées insuffisantes au cours de la première phase, avec des effets sur les mécanismes de garantie de DrumNet. Cela signifie qu'un mécanisme partiel de garantie est toujours nécessaire, au moins jusqu'à ce que les exploitants puissent se constituer un historique de crédit. De plus, la phase pilote n'a pas permis de tester pleinement la capacité des banques à créer un produit de crédit répondant aux besoins de l'agriculture saisonnière.
- *Processus et liens institutionnels.* Il est important d'impliquer de plus gros fournisseurs d'intrants dans le réseau afin de garantir aux revendeurs agroindustriels la possibilité de pouvoir disposer des produits nécessaires en temps opportun et d'améliorer le calibrage des produits, les contrôles de qualité, les processus de livraison, les responsabilités entre acheteurs et exploitants afin d'éliminer les problèmes d'approvisionnement et de qualité.

Phase II: Viabilité commerciale (2007-2010)

La deuxième phase du projet a commencé en août 2007, continuant le travail entamé sur DrumNet et visant à examiner si la plateforme pouvait être portée à un niveau qui consentirait une viabilité commerciale en appliquant l'approche DrumNet. La deuxième phase a été lancée dans l'ouest du Kenya en coopération avec BIDCO, l'Equity bank et des écoles pratiques d'agriculture (CEP) – un réseau structuré national de groupes d'exploitants créé à la base par la FAO avec l'aide de la Gate Foundation. DrumNet a par la suite été étendu de la province de Nyanza à celles de Nakuru et Embu, pour enregistrer une forte croissance entre mars et septembre 2008.

La deuxième phase est la mise en pratique du concept, testant le caractère commercial du modèle de gestion financière de la chaîne de valeur. Le projet compte sur une forte croissance future du nombre de petits exploitants agricoles. De ce fait, l'équipe chargée du projet travaille sur l'amélioration et l'achèvement du système de paiements et de communication de DrumNet. Parallèlement, elle travaille avec de nouveaux partenaires pour négocier et conclure des contrats pour d'autres produits,

TABLEAU 5.1

Indicateurs de performance

| | Septembre 2007 | Mars 2008 | Septembre 2008 |
|--------------------------------|----------------|-----------|----------------|
| Nombre d'exploitants agricoles | 288 | 275 | 1 365 |
| Superficie nantie (acres) | 187 | 155 | 1 300 |
| Kg prévus | 140 250 | 116 250 | 975 000 |
| Kg livrés | 11 818 | 11 209 | 61 876 |

Source: auteur de l'étude de cas, Campagne

ce qui augmentera de façon significative l'impact financier et social et permettra au développement de prendre son essor.

Phase III: Forte expansion de DrumNet

Un développement rapide de la participation des exploitants agricoles est attendue, en augmentant le nombre d'acheteurs des produits agricoles, celui des banques proposant un produit financier structuré standardisé pour une chaîne de valeur et celui des groupes de producteurs dans de marchés et des pays plus nombreux. Un plus grand nombre de transactions procure une meilleure durabilité et rentabilité. Avec la troisième phase, PRIDE AFRICA vise à permettre à la plateforme des TIC de normaliser et numériser les informations, permettant un meilleur traçage des exploitants. PRIDE AFRICA a mis en route le processus de planification permettant de commercialiser le modèle de gestion de chaîne de valeur DrumNet. L'extension à grande échelle de l'approche sera le résultat direct de l'achèvement de la croissance et des marges financières des revenus obtenus en Phase 2.

Les objectifs de travail au cours des trois phases sont: 1) réaliser l'autonomie opérationnelle en trois ans, 2) se développer jusqu'à l'acquisition d'une viabilité commerciale, avec 500 000 – 1 000 000 de clients à travers l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe et 3) montrer que le système de gestion de chaîne de valeur DrumNet est une proposition commerciale viable qui peut être reproduite.

Stratégie de durabilité

Les leviers les plus importants de sa durabilité commerciale seront croissance et marges bénéficiaires. Grâce à l'efficacité prouvée du système des TIC dans la deuxième phase, DrumNet sera capable de traiter numériquement un volume important de transactions. Pour atteindre une rentabilité financière, la couverture des opérations et l'augmentation des actifs exigeront des revenus. DrumNet peut obtenir des revenus par les commissions tirées des licences, les commissions versées par les membres, les commissions de transactions, les écarts de crédit (partagés avec les banques), les commissions pour la garantie des aménagements de crédit et les commissions de courtage. L'objectif de DrumNet est de percevoir une commission sur chaque transaction facilitée par le modèle, de façon à lui permettre de participer au partage de valeur ajoutée bénéficiant aux membres. Le montant de ces commissions est modeste si on le compare à celui des opérations de courtage dans le secteur agroindustriel.

DrumNet, en tant que société de haute technologie, possède une grande structure opérationnelle qui implique que la plupart des coûts sont fixes, car les transactions DrumNet sont réalisées numériquement par le biais de la plateforme TIC. Sa rentabilité dépend donc de l'importance des volumes traités. PRIDE AFRICA a l'intention de développer fortement le réseau DrumNet, en mettant les petits exploitants agricoles en contact avec les fournisseurs de services financiers commerciaux, avec les fournisseurs d'intrants agricoles et les acheteurs agricoles au Kenya, en Afrique de l'Est et, éventuellement, sur tout le continent. Pour atteindre ces objectifs, son développement doit être rentable, être reproductible et modulable. Pour cela, PRIDE AFRICA structure ses activités en tenant particulièrement compte des normes et des partenariats. Afin de faciliter un développement rapide, DrumNet proposera ses services de diverses manières. Pendant la phase de test du modèle, DrumNet opère par le biais de petits centres de soutien des activités liés à d'autres organisations existantes. Au début, dans les provinces du centre et de l'ouest, DrumNet a concentré ses efforts sur les groupes d'exploitants, par le biais de bureaux présents sur le terrain, qui se sont révélés être trop coûteux pour être multipliés. Le modèle est en cours d'amélioration afin de soutenir les agroindustriels qui proposent un réseau économique prometteur pour les marchés des intrants et des produits agricoles. Des agences internationales, des entreprises et des investisseurs du secteur privé se sont intéressés au modèle, en tant qu'outil permettant de lier véritablement acheteurs et exploitants agricoles. En créant des palettes de prestations de services normalisées et des processus opérationnels, ces centres peuvent exister au travers de structures déjà existantes, comme les coopératives, les banques, les coopératives de crédit et d'épargne (SACCO), les IMF ou d'autres institutions encore. Proches d'un modèle franchisé, ces centres vont « se greffer » sur le réseau DrumNet en pleine croissance et pourront profiter des avantages d'un grand réseau en plein développement de données, de clients, de partenaires et de ressources mis en commun.

Actuellement sponsorisé par des donateurs internationaux, DrumNet a pour objectif de mettre sur pied un réseau de partenaires étendu, qui partageront et amélioreront sa plateforme. Le but est de faciliter les échanges d'informations et les transactions commerciales et financières afin d'améliorer la croissance économique et la création de richesses pour les petits exploitants agricoles, et plus particulièrement les femmes, en Afrique.

ÉTUDE DE CAS 5. PARCS AGROALIMENTAIRES INTÉGRÉS: DÉVELOPPEMENT AGRICOLE DURABLE EN INDE.

Kaylan Chakravathy, Conseiller, YES Bank, et Raju Pooapati, Directeur général délégué et Responsable du Service Alimentaire et Agroalimentaire, YES Bank

Présentation

Cette étude de cas traite des principaux éléments entravant l'agriculture en Inde et elle aborde quelques points cruciaux impératifs visant à renforcer les chaînes de valeur agricole en Inde. Cette étude présente des solutions financières fondées sur les connaissances et des solutions relatives à des chaînes de valeur intégrées, qui permettent de stimuler les trajectoires de croissance qui favoriseront le développement agricole durable; elle traite aussi des principaux inconvénients et des principales perspectives offertes par les Parcs agroalimentaires intégrés (IAFP).

Généralités: un besoin d'innovation

Le PIB de l'Inde qui a récemment dépassé la barre du billion de dollars, a propulsé ce pays parmi les membres du groupe restreint des douze pays possédant une économie pesant des « billions de dollars ». Représentant 18,3 pour cent du PIB de la nation, le secteur agricole constitue le moyen de subsistance des deux tiers de la population. Même si l'influence de ce secteur sur le PIB s'est amoindrie dans le temps, l'économie indienne est toujours influencée dans une grande mesure par la production agricole, comme l'a montré le lien entre les changements observés dans ce secteur et ceux du PIB global. Il est donc possible de conclure que la croissance économique aurait été encore meilleure si le secteur agricole avait été plus fort et plus soutenu.

La raison première de la perte d'influence du secteur agricole dans la croissance de l'Inde a été la stagnation ou la baisse des investissements agricoles depuis le milieu des années 1990, avec pour résultat le déclin de la part occupée par ce secteur dans le PIB du pays. Des coûts de transaction plus élevés, une population disséminée et des infrastructures mal adaptées, combinés à des besoins spécifiques et des risques élevés propres au secteur agricole ont conduit à une proposition insuffisante de produits financiers dans les zones rurales; de plus, quand ces produits existent, ils sont souvent conçus sans tenir compte des besoins et des capacités inhérents aux ménages ruraux et aux producteurs agricoles.

Malgré les grosses lacunes rencontrées dans la chaîne de valeur agricole, comme une faible productivité due à des investissements insignifiants et un manque de compétences techniques, des inefficacités graves des chaînes de valeur (logistique insuffisante), la multiplicités des intermédiaires, des infrastructures commerciales inadaptées, un manque de considération pour les normes de qualité et des ressources de traitement insuffisantes ayant conduit à des pertes post récolte de 11 milliards de dollars EU, l'Inde est capable de répondre à sa demande de produits agricoles, principalement grâce à sa propre production. Toutefois, cette croissance soutenue et rapide de la demande pour les produits agricoles exige des mesures immédiates qui rationaliseront les chaînes de valeur agricoles et apporteront de la valeur ajoutée à tous les niveaux.

Présentation de la YES Bank

La YES Bank Ltd., banque privée indienne en faveur d'une « Inde émergente » et axée sur les services à la clientèle, compte 117 filiales et offre des solutions financières et bancaires personnalisées à ses clients, comprenant des services bancaires traditionnels et aux entreprises, des services relatifs aux marchés, aux investissements, aux activités économiques et aux particuliers.

Un des points forts et un des traits caractéristiques de la YES Bank est son approche axée sur la connaissance du domaine financier relatif à l'alimentation et à l'agroalimentaire – et à d'autres secteurs spécifiques – qui constitue l'essence même des services qu'elle propose à ses clients. Les banquiers très compétents ont une approche inestimable et très approfondie de leur domaine de spécialisation et ils peuvent de ce fait apporter une aide à leur clients pour le développement de leurs activités et de leurs projets en les aidant par l'échange d'idées et la proposition de solutions adaptées à leurs exigences.

En tant que banque opérant dans le secteur rural en Inde, elle a créé le service « Food and Agribusiness Strategic Advisory and Research » (FASAR – service

s'occupant de la recherche et de conseils stratégiques en matière alimentaire et agroalimentaire) constitué d'une équipe de professionnels du secteur bancaire et industriel qui maîtrisent les compétences et les connaissances requises dans leur domaine. Ces experts agroalimentaires travaillent à plusieurs niveaux avec les parties prenantes de la chaîne alimentaire afin de réduire les risques et de développer des projets innovants en faveur du financement du secteur. Cela a conduit à une meilleure viabilité commerciale et à l'assurance d'un développement durable pour les chaînes de valeur agricoles.

Le fait que le secteur du crédit agricole représente 23,91 pour cent du portefeuille total s'élevant à 1 924,65 millions de dollars EU, comparé aux 18 pour cent du crédit bancaire net (NBC – net bank crédit) imposé par la banque de Réserve de l'Inde, explique la forte volonté de vouloir développer ce secteur. Le pourcentage représenté par l'agriculture dans le portefeuille, principalement constitué de crédits au secteur agricole, a fortement augmenté depuis 2006-2007. Le montant du crédit agricole est passé de 295,32 millions de dollars EU en 2006-07 à 460,16 millions de dollars EU en 2008-09, avec un montant de 351,69 millions de dollars EU de crédit direct à l'agriculture et un solde de 108,47 millions de dollars EU pour le crédit indirect contre 183,51 millions de dollars EU pour le crédit agricole direct et 111,81 millions de dollars EU pour le crédit agricole indirect en 2006-07. De plus, les actifs non productifs des avances au secteur agricole consenties par la YES Bank sont inférieurs à 0,01 pour cent comparé aux 3,18 pour cent de la moyenne nationale de l'ensemble des banques, ce qui permet de renforcer encore plus l'offre de produits.

La chaîne de valeur fait entièrement partie des prises de décision de toutes les organisations dans la mesure où l'ensemble de la production des biens et services dépend de son efficacité et de sa rentabilité. L'approche fondée sur la connaissance adoptée par la YES Bank analyse la chaîne de valeur, travaille avec les participants et sur les transactions et met en œuvre des solutions de financement de chaîne de valeur intégré afin de répondre à leurs besoins. Ces produits conçus sur mesure consistent en crédits, avances de financements, warrants, lettres de change, financements anticipés, financement après expédition, facturation et garanties. Ces différents produits ont été mis en application quand la banque a répondu aux besoins spécifiques de ses clients, dans les cas suivants:

- Financement structuré pour environ 2 000 producteurs nomades de miel du nord de l'Inde, en partenariat avec l'un des plus importants exportateurs de miel indien (voir Encadré 5.8).
- Financement commercial pour des artisans, avec une ONG basée à Mumbai, dans le but d'exposer leur production à l'occasion de l'exposition 'gateway to India' à New York.
- Financement à des producteurs de canne à sucre, avec la participation de plusieurs raffineries.
- Financement à de petits exploitants agricoles pour l'achat de systèmes d'irrigation par goutte à goutte dans le cadre d'un projet du Central Government Sponsored Micro-Irrigation Project (CGSMIP).

Modèle intégré de développement de chaîne de valeur

La YES Bank est convaincue qu'une approche de développement de projet basée sur la connaissance est nécessaire pour transformer l'agriculture indienne et du

ENCADRÉ 5.8**Activités d'entreposage des producteurs de miel nomades dans le nord de l'Inde**

Les producteurs de miel peuvent désormais stocker leur miel dans des entrepôts gérés par un gestionnaire des risques nommé par la YES Bank, qui contrôle la quantité et la qualité. Le miel sert de garantie sans qu'il y ait transfert de titres ou de propriété. Les warrants sur le miel sont utilisés pour obtenir des financements auprès des banques qui peuvent prêter jusqu'à 70 pour cent du montant du miel, comme c'est le cas d'un grand exportateur, Kashmir Apiaries Export (KAE) qui a passé un accord avec la YES Bank. Les apiculteurs sont toutefois libres de vendre à qui ils le souhaitent, comme par exemple au plus offrant au moment de la vente. Sans l'obligation de devoir vendre au moment de la récolte, et avec des prix plus élevés de 50 pour cent et des taux d'intérêt très bas, le volume total des ventes de KAE a plus que doublé, dépassant 17 millions de dollars EU.

Source: auteurs de l'étude de cas, Chakravathy et Pooapati

même coup être profitable à toutes les parties prenantes, y compris aux exploitants agricoles, aux entreprises, au Gouvernement et, surtout, à la société indienne. Le plus important est de structurer et de financer des projets agroalimentaires aptes à bénéficier d'un concours bancaire pour un développement étendu et à long terme du secteur agricole, conduisant à un développement durable sur le plan économique et environnemental.

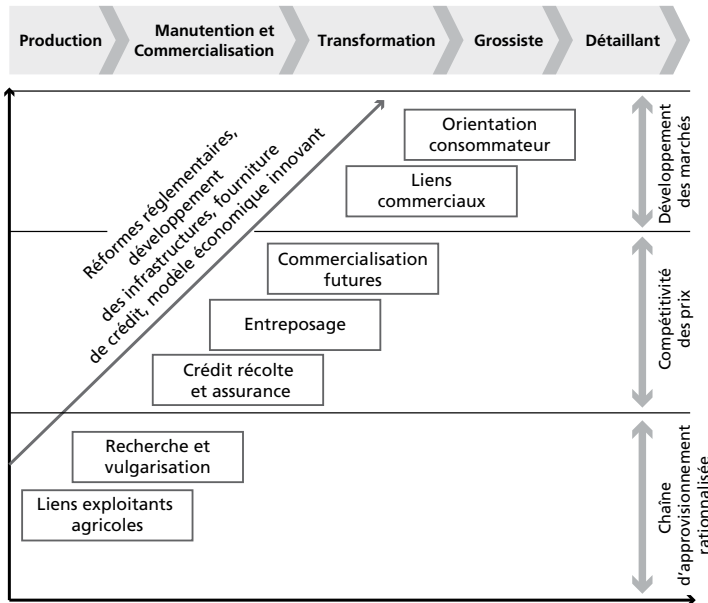
Étant donné les liens existants entre chaque élément de la chaîne de valeur agricole (voir schéma 5.5), il est nécessaire d'adopter une approche intégrée et holistique qui intègre des « créateurs de valeur » et des « facilitateurs » et qui entraîne des réformes de réglementation, le développement des infrastructures, le crédit et d'autres services financiers; il faut également structurer les activités afin d'optimiser les profits des parties prenantes, plus particulièrement ceux des exploitants agricoles et des consommateurs, et de permettre le développement global du secteur.

La valeur ajoutée, par le biais des centres de services ruraux, offre une solution possible. Ces centres, bien qu'ils soient relativement nouveaux en Inde, ont été développés selon des modèles différents en utilisant un modèle de base de services intégrés comprenant des intrants agricoles, des financements, des conseils techniques, des services d'entreposage et de commercialisation. Les modèles comprennent la *Kisan-Bandu*, qui utilise les centres communautaires, e-Choupal, utilisant des services électroniques et des services agricoles, et *Hariyali Kisaan Bazaars* dont le but est de fournir un ensemble de services regroupés.

Le modèle de la YES Bank utilise des centres de transformation ruraux (RTC – Rural Transformation Centres) liés aux Integrated Agricultural Food Parks (IAFP – parcs agroalimentaires intégrés). Ce modèle propose une plateforme permettant le regroupement spatial de plusieurs chaînes de production alimentaire tout en affrontant les lacunes spécifiques aux différents systèmes. Un IAFP, avec des infrastructures modernes de production et de transformation est lié à un RTC situé dans le même secteur au travers de *liens d'approvisionnement intégraux* qui

SCHÉMA 5.5

Une perspective holistique: approche de chaîne de valeur agricole



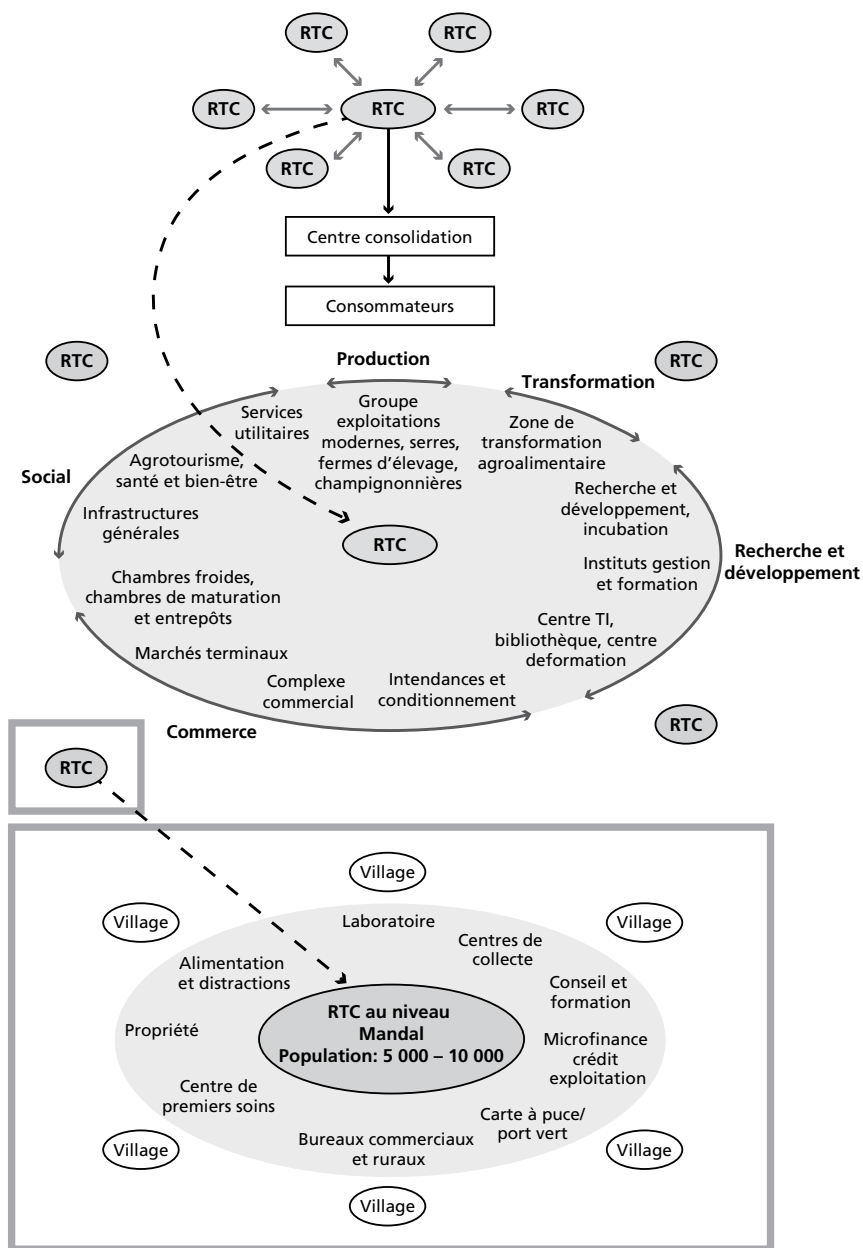
Source: auteurs de l'étude de cas, Chakravathy et Poosapati

intègrent efficacement exploitants agricoles et la demande d'une même chaîne alimentaire. Un savoir-faire technique relatif aux pratiques de gestion est partagé avec les exploitants agricoles liés à l'IAFP, de même que sont partagées des technologies de traitement performantes disponibles auprès de l'IAFP. Cela améliore la qualité et la productivité et, par conséquent, rend les produits alimentaires indiens plus compétitifs sur les marchés internationaux (voir schéma 5.6). L'IAFP sert aussi de lien pour les sociétés biotechnologiques, les entreprises de commercialisation et de transformation de fruits et légumes et de céréales/oléagineux, les entreprises de production et de transformation de la viande et les exploitants agricoles/producteurs, en collaborant pour former les professionnels du futur et développer une science et des techniques alimentaires.

Un IAFP propose un cadre solide pour le financement d'une chaîne de valeur en fournissant la possibilité d'obtenir des crédits sous forme de produits adaptés, propres aux besoins des différentes parties prenantes, aux différents niveaux de la chaîne de valeur agricole, ce qui facilite ainsi des investissements bien adaptés essentiels à de meilleurs rendements. Le schéma 5.7 présente un exemple concernant une chaîne de valeur des huiles dans un environnement d'IAFP.

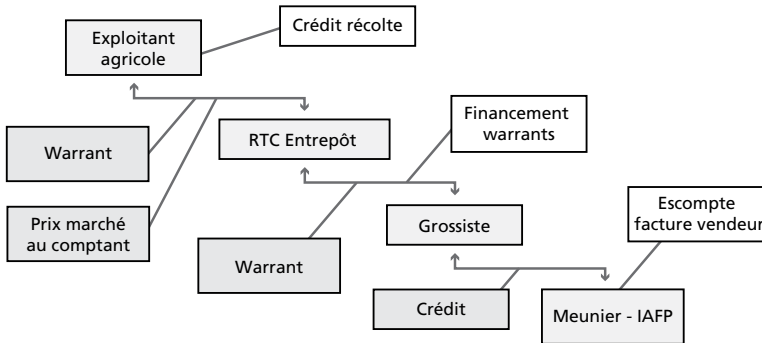
L'IAFP assure de meilleurs rendements à plusieurs parties prenantes grâce à une productivité améliorée, une meilleure traçabilité, une meilleure qualité des produits

SCHÉMA 5.6
Activités et modèle de parc agroalimentaire intégré



Source: auteurs de l'étude de cas, Poosapati et Chakravathy

SCHÉMA 5.7

Produits financiers adaptés pour actionnaires de chaîne de valeur de transformation d'huiles de consommation


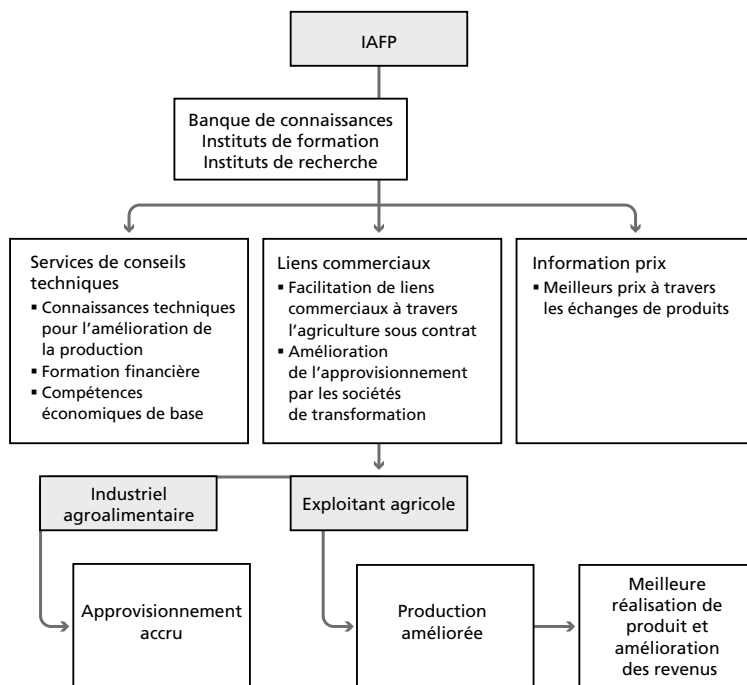
Source: auteurs de l'étude de cas, Poosapati et Chakravathy

agricoles et une disponibilité hors-saison. Les liens interdépendants de la chaîne de valeur agricole et la garantie d'une demande axée sur les marchés pour les produits finaux procurent aux producteurs et aux industriels agroalimentaires des débouchés pour leurs produits, ce qui par ailleurs règle certains problèmes, tels que la vente de bien sur saisie qui a toujours été le meilleur dispositif pour les défauts de paiement et les risques liés au crédit. De nombreuses parties prenantes, plus particulièrement les exploitants agricoles, peuvent ainsi obtenir plus facilement des financements à un coût avantageux de la part des banques. Ce modèle aide la YES Bank à faire participer les exploitants agricoles et à améliorer les TIC et fournit la possibilité d'offrir un ensemble de services comprenant des financements commerciaux pour de nombreuses parties prenantes tout en répartissant les risques dans la chaîne de valeur. L'IAFP propose d'autre part une gamme de services non financiers aux exploitants agricoles, comme le montre le schéma 5.8, favorisant ainsi le recouvrement des prêts.

La YES Bank a noté que même dans les cas de très petits producteurs, l'intégration de la chaîne de valeur par IAFP présente des avantages. Le schéma 5.9 illustre les avantages du modèle IAFP dans le cas d'une laiterie intégrée de très petits producteurs de produits laitiers. En regroupant leurs vaches pour former une exploitation laitière économiquement compétitive, ils réalisent non seulement des économies d'échelle, mais ils peuvent aussi être intégrés à des services et des marchés qui leur permettent d'accéder à des produits de meilleure qualité et à des revenus plus élevés au profit des nombreuses familles impliquées.

Grâce à la structure facilitatrice de l'IAFP et à la synergie entre plusieurs éléments et participants à la chaîne de valeur des produits laitiers, renforcées par une disponibilité immédiate d'intrants (amélioration des races du bétail, des aliments, des équipements, des approvisionnements pour les unités de transformation), d'informations (commerciales et techniques), de financement de la chaîne de valeur (financement garanti par les flux des produits, conditions de prêt et autres disposi-

SCHÉMA 5.8
Services non financiers favorisant le recouvrement



Source: auteurs de l'étude de cas, Poosapati et Chakravathy

tions) et d'un enlèvement garanti (liens avec les détaillants et les industriels sur les marchés internes et internationaux), la laiterie intégrée fournit un flux ininterrompu de connaissances, de produits et de financement, tout en limitant les pertes de valeur dans la chaîne.

Conclusion

Comme on l'a vu, l'IAFP est une *structure innovante d'activités créatrices de valeur* conçue pour proposer un savoir-faire technique spécifique, des produits financiers adaptés, des infrastructures justes et des solutions commerciales aux parties prenantes, traitant ainsi les principaux problèmes liés aux lacunes des principales chaînes de valeur et réduisant efficacement les risques associés à l'agriculture indienne. Ce modèle durable, avec des interventions gouvernementales en faveur de réformes de la réglementation, du développement des infrastructures et des aménagements financiers encourageant la participation des entreprises agroalimentaires, crée un scénario propice à toutes les parties prenantes. Le modèle fournit aux exploitants agricoles des possibilités de débouchés, de meilleurs prix et des économies d'échelle qui seraient impossible autrement, tout comme une augmentation substantielle des revenus.

CHAPITRE 6

Enseignements et recommandations

Le financement des chaînes de valeur a été mis en œuvre dans les régions de plusieurs pays, à différents stades de développement, avec des modèles financiers différents et dans des contextes plus ou moins favorables. Certains enseignements et certaines recommandations figurant dans ce chapitre trouvent leur source dans des exemples précis pris en Afrique, en Asie, en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est. Néanmoins, il est possible et utile de généraliser ces enseignements dans le but de mettre en œuvre avec succès le financement des chaînes de valeur dans de nombreux autres contextes et situations. Ces enseignements sont par conséquent susceptibles d'être approfondis et adaptés en fonction du contexte, des caractéristiques de la chaîne de valeur et des effets sur les emprunteurs et les prêteurs. Ces enseignements et ces recommandations pourront sembler évidents à des professionnels expérimentés mais les auteurs se sont efforcés de fournir un tableau aussi complet que possible afin de satisfaire les exigences de ceux qui aborderont ce domaine pour la première fois, et pour qui cette publication servira de guide à leurs activités dans le domaine du financement d'une chaîne de valeur.

ENSEIGNEMENTS

Le financement des chaînes de valeur est une « approche » globale et holistique. Tout d'abord, et cela est très important, le financement d'une chaîne de valeur agricole n'est pas simplement un outil exclusif ou ne constitue pas une « recette » à suivre. Il implique une analyse systémique de l'ensemble d'une chaîne de valeur et des liens établis entre les acteurs. L'approche holistique permet aux parties prenantes de concevoir des actions financières qui peuvent faire usage d'un ou de plusieurs outils financiers. Elle permet aux prêteurs de mieux évaluer la solvabilité de chaque acteur ou groupe d'acteurs économiques opérant dans la chaîne en analysant les risques et la compétitivité de cette chaîne. Une approche de financement de chaîne de valeur est déjà utilisée par des institutions financières qui incluent dans leurs programmes de financement une analyse du secteur économique et des marchés potentiels. Cette approche met l'accent sur les échanges commerciaux dans la chaîne, ce qui diffère des approches courantes de la plupart des institutions financières qui proposent un ensemble de produits de financement standards pour lesquels sont exigées des garanties de la part de l'emprunteur, en s'intéressant peu au contexte et aux conditions de marché dans leur ensemble.

Le financement des chaînes de valeur peut être « globalement positif ». L'utilisation d'accords contractuels est de plus en plus important dans les chaînes de valeur modernes. La force de ces contrats et les engagements contraignants pris entre eux

par les acteurs sont des facteurs clés qui déterminent le succès du financement d'une chaîne de valeur. Dès lors qu'un engagement contractuel est sérieux et solide, de nouveaux fonds financiers peuvent circuler dans la chaîne grâce au maintien de la valeur d'actif des produits. L'enjeu réside alors dans la mise en place d'un contexte constitué de connaissances, de capacités et de règles permettant d'assurer que les engagements contractés sont bien appliqués.

La viabilité du financement des chaînes de valeur dépend des « connaissances acquises de l'intérieur de la chaîne ». Les acteurs pilotes d'une chaîne de valeur, qui sont souvent les acteurs impliqués directement dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles, ont une connaissance du secteur économique et de tous les autres acteurs de la chaîne que ne peuvent détenir les institutions financières. Cet écart existant au niveau des connaissances acquises est amplifié par le manque de transparence fréquent dans de nombreux pays, dans lesquels les bilans présentés aux institutions financières peuvent ne pas être toujours très fiables et les risques réels liés aux activités souvent dissimulés. Bien qu'une chaîne de valeur ne puisse résoudre tous ces problèmes, les banques peuvent toutefois bénéficier de plusieurs sources différentes pour des informations techniques et financières permettant de réduire les risques. Et par voie de conséquence elles pourront être plus désireuses d'accorder des financements à de petits exploitants et négociants agricoles et à d'autres acteurs de la chaîne, même quand elles n'ont pas toutes les informations et toute la confiance qu'elles auraient exigées dans d'autres circonstances. Par exemple, en constatant que des entreprises de transformation et de commercialisation, réputées et solides, ont établi des liens informels ou contractuels avec de petits exploitants, les financiers sont rassurés sur la solvabilité des producteurs et donc plus enclins à leur accorder des financements.

Le financement de(des) acteurs les plus solides de la chaîne permet d'obtenir des financements efficaces et de réduire les risques. En finançant les entreprises agroalimentaires les plus solides et qui présentent moins de risques, généralement placées en bout de chaîne, les coûts financiers, avec des garanties, sont réduits. De cette façon, une institution financière peut accorder des financements à des acteurs économiques reconnus, comme par exemple un industriel agricole, et laisser cet industriel prendre des décisions de financement interne à la chaîne de valeur en se basant sur ses connaissances directes des producteurs et des négociants agricoles. De plus, les coûts de transaction pour des financements accordés à de grosses entreprises sont en général fortement réduits pour les institutions financières et l'emprunteur principal peut gérer un coût de financement continu plus avantageux avec de nombreuses entités plus petites.

Des liens faibles dans la chaîne peuvent augmenter les risques financiers à tous les niveaux. Les décisions relatives au financement des chaînes de valeur se basent sur le bon fonctionnement de la chaîne ou la bonne santé du secteur économique, ce qui inclut les flux de produits et les flux financiers, plutôt que sur le système traditionnel de garanties. Cela signifie que l'intérêt partagé pour l'ensemble des biens à l'intérieur d'une chaîne peut permettre de réduire les risques, mais seulement si l'intérêt est sincère et si les liens établis sont solides. Même quand une des activités

est particulièrement stable et sans risques, si des comportements mettent en péril des acteurs de la chaîne, le financement de la chaîne de valeur ne produira pas de résultats positifs. Bien que cela soit évident, dans le cadre des chaînes de valeur agricoles qui ne se basent pas nécessairement sur l'utilisation de garanties traditionnelles pour les financements, il faut avoir pleinement conscience de ces dynamiques et faire une analyse des facilitateurs et des prêteurs.

La concurrence est nécessaire pour permettre aux acteurs des sous-secteurs de bénéficiaire de financements. Un bon client dans un sous-secteur en déclin ou qui devient de plus en plus obsolète en matière technologique ou de capacités techniques, représente un mauvais investissement. Une approche de chaîne de valeur contraint un prêteur ou un investisseur à considérer la compétitivité d'un secteur. Il ne s'agit plus de s'assurer qu'une garantie sera valable dans le cas de défaut de remboursement d'un prêt, mais il faut qu'il existe une responsabilité partagée pour garantir l'approvisionnement des ressources, l'efficacité de la production et la création de valeur ajoutée, les capacités des acteurs de la chaîne, l'accès aux technologies et la gestion des économies d'échelle. S'il existe des faiblesses, les acteurs d'une chaîne de valeur peuvent les pallier rapidement ou bien un financier peut décider d'opérer dans de nouveaux sous-secteurs plus compétitifs où les entreprises sont moins soumises aux risques de crédit. Par exemple, il est bien connu que de bonnes pratiques agricoles (BPA), l'analyse des risques et des points critiques (HACCP – hasard analysis and critical control point), une traçabilité et d'autres normes et réglementations, ont transformé le commerce international des fruits et légumes. De nombreux producteurs sont incapables de respecter de telles normes et les chaînes de valeur dans lesquelles ils opèrent ne sont alors plus compétitives.

Le développement d'une chaîne de valeur dépend d'un ensemble d'aides et de services. Il n'est pas suffisant de bien comprendre le caractère essentiel du fonctionnement d'une chaîne de valeur et de la compétitivité économique. La mise en œuvre concrète d'activités supplémentaires de développement dans une chaîne de valeur peut être, dans certains cas, garantie. Dans le modèle intégré présenté dans l'introduction, le développement holistique de la chaîne constitue une priorité, en mettant le financement au centre des services. Plus particulièrement, quand l'objectif est d'intégrer de petits exploitants agricoles, un ensemble de services, quelquefois désignés comme « écosystème », peuvent être nécessaires; il s'agit de: formation technique et commerciale, fourniture d'intrants, organisations de groupements, acquisition de compétences de négociation, résolution des litiges et pouvoir collectif de négociation, informations sur les marchés et débouchés, aides aux infrastructures allant des entrepôts au transport et communication (voir schéma 6.1). Le développement de la chaîne de valeur va bien au-delà de l'expertise et de la capacité des institutions financières, même si ces questions font pleinement partie d'un financement réussi d'une chaîne de valeur et jouent un rôle dans les décisions financières. Étant donné que les institutions financières ne peuvent pas fournir ces services elles-mêmes, elles devront décider si les services nécessaires sont disponibles et si la création de liens ou de partenariats est possible et souhaitable. Il est fréquent qu'une organisation facilitatrice développant une chaîne de valeur contacte une institution de crédit qui appuiera l'ensemble des activités grâce à la composante financière.

SCHÉMA 6.1

Services écosystémiques centrés sur les agriculteurs



Source: Rutten (2007)

Le financement des chaînes de valeur agricoles ne remplace pas le financement traditionnel. Le financement des chaînes de valeur se fait à la fois *vers et dans* la chaîne et il dépend, au moins en partie, des sources et des services de financement traditionnels. Les relations et les niveaux d'intervention de financement sont souvent les éléments qui changent dans le financement bancaire traditionnel – informations et interactions plus rapprochées, financement indirect pour certains clients, accords financiers de points de vente, etc. Un deuxième point qu'il convient de noter est que le financement d'une chaîne de valeur est très centré sur lui-même. Il est très précisément dirigé vers les activités de la chaîne et il s'agit largement d'un type de financement à court terme; les besoins agricoles ou des ménages en termes de services financiers sont très différents et multifonctionnels et exigent des services qui vont au-delà du financement des chaînes de valeur.

Une évaluation complète et solide des emprunteurs est essentielle. Même si on utilise la chaîne de valeur pour évaluer les risques, il est toujours nécessaire d'évaluer la capacité de chaque emprunteur. Comme on l'a vu dans l'introduction, les critères de crédit (comme les cinq critères dont il a été question dans l'introduction) sont des outils utiles pour déterminer la solvabilité des clients. Cependant, dans le cadre

d'une approche de chaîne de valeur, les critères de conditions et de trésorerie (voir critères dans introduction) prévalent de plus en plus par rapport aux trois autres critères de caractère, capacité et de garantie. La santé et le bon fonctionnement de la chaîne de valeur tout comme les flux de trésorerie et des produits à l'intérieur de la chaîne sont des clés de réussites essentielles. Une appréciation des risques requiert donc une évaluation de ces facteurs, en tenant compte de la façon dont les risques affectent chaque emprunteur, ou plusieurs emprunteurs, susceptibles de recevoir un prêt.

Intégrer le financement peut améliorer fourniture et efficacité. Les processus formels de financement peuvent être coûteux et prendre beaucoup de temps et cela peut entraver l'obtention de financement pour certains acteurs de la chaîne de valeur, y compris pour les exploitants agricoles. Le financement interne d'une chaîne de valeur inclut le financement dans un paquet composé d'intrants et/ou d'autres services qui circulent dans la chaîne. Ce type de service financier intégré peut conduire à améliorer efficacité et remboursement, même s'il peut y avoir un manque de transparence concernant les coûts des financements et/ou des intrants/services portant à des abus. Toutefois, le financement intégré est une des plus anciennes formes de financement de chaîne de valeur et, en général, l'intérêt du « client » est satisfait par la possibilité de pouvoir profiter d'un tel paquet complet d'intrants, de services et de financement.

Les innovations technologiques sont importantes dans le financement des activités des chaînes de valeur. Les nouvelles technologies ont ouvert les portes à la croissance du financement des chaînes de valeur et la prise en considération des exploitants agricoles les plus isolés ou les plus petits. Les communications rendues plus faciles par les téléphones portables ou l'Internet facilitent les ventes, l'obtention d'informations sur les prix et les transferts monétaires dans la mesure où des SIG mieux organisés permettent même aux institutions financières les plus petites de proposer des versements et des paiements flexibles nécessaires dans une chaîne de valeur. Toutefois, la disponibilité et l'accès actuel aux technologies présentent des disparités et on ne peut pas en faire usage dans toutes les situations. Le développement rapide et la disponibilité croissante des technologies font que les parties prenantes dans une chaîne réaliseront que certains changements peuvent conduire à des avancées spectaculaires en très peu de temps. (Par exemple, M-PESA).

La diversification et d'autres mécanismes qui réduisent la concentration des risques dans les activités d'une chaîne de valeur sont importants. Une institution financière fait généralement preuve de prudence lorsqu'il s'agit de concentrer son attention sur un unique secteur ou sur une seule chaîne de valeur. Si la spécialisation est un élément important pour la compétitivité, elle comporte aussi des risques pour les activités réalisées dans la chaîne et pour les financiers. À moins que les risques soient réduits de façon adéquate, dépendre exagérément sur d'une unique chaîne ou d'un seul marché peut augmenter de façon excessive les risques liés à des facteurs incontrôlables tels que les fluctuations des prix, les changements économiques ou les catastrophes naturelles, notamment la sécheresse et les ouragans. Une couverture des risques sur les prix, des assurances et une bonne prise de conscience des marchés

peuvent réduire les risques, mais il peut également être nécessaire de diversifier les lignes de produits et les marchés ciblés. Cela est important pour les producteurs, les industriels agricoles, les banques et tous les financiers. Il est important que ces derniers, reconnaissent que les risques font partie de l'évaluation des clients et de l'évaluation de leur propre portefeuille.

Les modèles économiques peuvent influencer les choix et l'application des outils financiers. Le type et la structure du modèle économique (par exemple, piloté par les producteurs, une entreprise leader, etc. – voir ci-dessus) influencent le choix et l'application des outils utilisés dans le financement des chaînes de valeur. Une bonne connaissance du modèle et des acteurs leader peut aider tous ceux qui accordent des financements à prendre conscience des liens existants dans la chaîne et à prendre les décisions adéquates concernant le financement. Certains outils peuvent être utilisés dans des chaînes faibles tandis que d'autres, comme le financement par créances, requièrent des modèles où les liens sont solides et sûrs. Les modèles sont aussi influencés par les produits eux-mêmes et certaines chaînes sont plus difficiles à intégrer et/ou requièrent plus d'autorité et de contrôle de la part de l'entreprise chef de file qui les dirige.

Le financement de la chaîne de valeur reflète la qualité de la participation des parties prenantes. Les outils financiers les plus pointus contiennent des incitations ou des risques partagés entre les parties prenantes. La finance islamique, dans certaines de ses multiples formes, inclut également des risques et des bénéfices partagés entre emprunteur et prêteur. Le concept sous-jacent de mutualité est classique et pertinent dans le financement traditionnel, car plus le niveau de partage des risques et des bénéfices est élevé, plus les liens établis sont solides. De cette façon, par exemple, des formules de référence claires pour la détermination des prix, basées sur les conditions de marché (par exemple, un certain partage des prix augmente la flexibilité) créent des relations plus durables que dans les cas où les prix sont fixes et dépourvus de flexibilité, à l'occasion desquels des « ventes parallèles » ou des achats non conclus surviennent souvent lorsque les prix de marché fluctuent. L'importance d'un intérêt partagé va au-delà du simple financement et concerne aussi le bon fonctionnement de la chaîne elle-même.

L'application des outils de financement d'une chaîne de valeur dépend d'un contexte favorable. En raison de la flexibilité, du manque de confiance dans les garanties traditionnelles et de la nature en pleine évolution des chaînes de valeur, les décideurs politiques ont plus de mal à bien les comprendre et les banques centrales les régulent et les contrôlent avec difficulté. Un cadre légal insuffisant ou mal adapté dans certains pays a pour conséquence que toute la gamme des produits disponibles pour le financement de la chaîne de valeur n'est pas disponible. Par exemple, plusieurs instruments décrits dans cet ouvrage, comme l'affacturage ou le leasing, n'ont été que récemment introduits dans certains pays et requièrent de nouvelles lois pour être mis en œuvre. D'autres instruments, comme les warrants, exigent d'adapter le cadre légal et réglementaire pour permettre l'acceptation de nouvelles formes de garanties, l'existence de normes de calibrage et des installations de stockage appropriées. Les entités du secteur public et du secteur privé doivent mener conjointement recherche

et développement pour mieux comprendre ces instruments et l'application qui en est faite dans le cadre de politiques mises en contexte. Des enseignements et des exemples, avec l'expérience menée dans certains pays, peuvent servir de guide pour des politiques de développement dans de nouveaux pays.

Les clients des financements d'une chaîne de valeur ont besoin de services financiers autres que ceux liés au crédit. Le soutien effectif aux activités d'une chaîne de valeur, allant des petits exploitants agricoles jusqu'aux industriels et aux détaillants, fait que le financement ne se limite pas qu'aux opérations de crédit. Les petits exploitants en particulier ont souvent été ignorés en ce qui concerne la fourniture d'une gamme complète de produits financiers, comme les produits d'épargne, les assurances et les lignes de crédit. Tous ces produits ne doivent pas être – ou n'ont pas besoins d'être – proposés par les institutions financières traditionnelles. Par exemple, les groupes de crédit et d'épargne peuvent jouer un rôle dans le financement en organisant et en responsabilisant plusieurs petits exploitants afin qu'ils intègrent des chaînes de valeur. Simultanément, des financements sociaux provenant des communautés et même des négociants agricoles peuvent répondre aux besoins des producteurs en temps de crise financière ou personnelle. De plus en plus d'institutions de micro-finance et de banques développent des approches qui proposent des assurances agricoles, maladie et des produits d'épargne, et les services des sociétés de gestion des produits agricoles qui fournissent des conseils, une sécurité et un soutien tout au long de la chaîne, deviennent de plus en plus nombreux.

Des moyens de facilitation et le renforcement des capacités des petits exploitants agricoles peuvent stimuler la compétitivité. L'intégration des chaînes de valeur et des exigences de plus en plus croissantes de la part des consommateurs, ont exclus de nombreux petits exploitants, négociants et industriels. Avec le renforcement des technologies, de la capacité d'organisation et commerciale, ils peuvent devenir plus compétitifs sur les marchés et, par là même, améliorer leurs revenus et les possibilités d'obtention de financements. Souvent, des moyens de facilitation sont utiles et nécessaires pour fournir un soutien et lier les petits exploitants à des chaînes solides. Les acteurs même de la chaîne, d'autres acteurs du développement et les gouvernements, peuvent remplir ce rôle.

Les différences régionales sont moins importantes que le niveau de développement national d'un pays. La mise en œuvre de modèles de chaîne de valeur et des outils de financement qui les accompagnent ne varie pas, en substance, d'une région à l'autre. Une institution financière mondiale ne change pas sa façon de financer une chaîne de valeur et l'utilisation de warrants ou du financement commercial est quasiment la même dans toutes les régions, même si, comme nous l'avons vu, l'importance accordée à celui qui finance une chaîne de valeur peut varier selon la région ou selon les produits. Le niveau de développement des marchés financiers d'un pays est très important pour déterminer les outils financiers à utiliser. Le contexte réglementaire peut y être favorable, ou bien certains types alternatifs de financement de chaîne de valeur sont de plus en plus favorisés, en raison justement de la faiblesse des marchés financiers traditionnels. L'existence et l'utilisation de marchés d'échange (bourses) agricoles, qui sont généralement les plus actifs dans

les pays développés pour certains produits agricoles, sont des éléments importants qui déterminent l'utilisation de certains outils de financement de chaîne de valeur. Il existe aussi une hétérogénéité liée à la nature de la chaîne de production, dans le sens où certaines chaînes tendent à des niveaux d'intégration et de valeur ajoutée plus élevés (par exemple, canne à sucre) alors que pour d'autres (par exemple, maïs), la consolidation de la chaîne est plus difficile à obtenir. Toutefois, l'approche du financement d'une chaîne de valeur - en évaluant et en connaissant la chaîne en profondeur puis en structurant les interventions financières en conséquence - est réalisable dans toutes les régions.

Les défis à relever restent nombreux. Les ventes parallèles et d'autres formes de rupture de contrat constituent un obstacle majeur à surmonter dans le financement des chaînes de valeur. Les modèles de financement de chaîne de valeur couronnés de succès ont souvent nécessité à leur début un soutien décisif dans l'organisation, la formation et l'instauration de la confiance afin d'assurer des liens et un engagement solides entre les acteurs de la chaîne. Le financement de ces services de soutien, plus particulièrement pour les petits exploitants agricoles et les petites entreprises agroalimentaires, constitue un défi que le secteur public et le secteur privé doivent toujours relever.

RECOMMANDATIONS

Le financement de chaîne de valeur est recommandé comme approche prometteuse pour augmenter les financements dans l'agriculture à tous les niveaux de la chaîne. De meilleures connaissances et une analyse plus approfondie sont nécessaires pour affronter les facteurs contraignants les plus importants. Parmi ces derniers, un des plus importants est la recherche visant à améliorer les points suivants: 1) meilleure politique et réglementation pour certains outils de financement de chaîne de valeur, 2) approches pour une intégration financière optimale et 3) exécution obligatoire des contrats. Par ailleurs, il est nécessaire de mieux diffuser les expériences menées et les enseignements tirés dans les universités, les instituts bancaires, les agences de développement et les gouvernements.

Cet ouvrage comprend des études de cas et des analyses qui proposent des conseils aux institutions financières, aux parties prenantes des chaînes de valeur, aux organisations facilitatrices et aux décideurs des politiques. D'autres recommandations peuvent être tirées des enseignements. Les auteurs encouragent tous ceux qui désirent approfondir les approches de financement de chaîne de valeur agricole à relire avec attention les précédents chapitres qui fournissent le contexte pour les recommandations suivantes.

Recommandations concernant les institutions financières

Ces recommandations s'adressent aux:

- Institutions de crédit qui tentent de tenir compte des dynamiques des chaînes de valeur en fournissant des financements à des entreprises spécifiques ou à des types d'activités internes d'une chaîne donnée.
- Institutions financières qui souhaitent soutenir le développement des chaînes de valeur, à plusieurs niveaux, par le biais de produits de financement adaptés et, éventuellement, d'autres produits financiers.

- Organisations facilitatrices qui travaillent avec des institutions financières soit au renforcement du système, soit à l'élargissement des services financiers à des sous-secteurs agricoles.

Confiance dans la demande des marchés. Les chaînes de valeur axées sur les marchés se sont révélées être les plus efficaces. Les entreprises agricoles qui cherchent des financements doivent, au minimum, bien connaître la demande des marchés et quelle est la position de leurs produits face à cette demande. Dans les cas où il existe une plus grande intégration de la chaîne, les entreprises agricoles peuvent être liées à une entreprise dominante qui possède un marché fiable ou des liens commerciaux bien établis. Même si les institutions de crédit peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires pour évaluer la demande des marchés, elles doivent faire confiance à la capacité des emprunteurs dans ce domaine.

Renforcer la connaissance des activités des chaînes de valeur. Les entreprises des chaînes de valeur constituent souvent elles-mêmes la meilleure source pour bien connaître le fonctionnement de la chaîne et des activités observées en son sein. Ces connaissances, à l'opposé des financements agricoles traditionnels, permettent à ces entreprises de réduire les risques et de prendre des décisions concernant le financement interne de la chaîne. En tirant parti des connaissances et des expériences réussies d'entreprises de chaîne de valeur, les institutions financières sont mieux placées pour prendre des décisions de financement avisées.

Contribuer au renforcement des chaînes de valeur. Les institutions financières peuvent contribuer au renforcement des chaînes de valeur à travers le renforcement des connaissances et le soutien au développement des services nécessaires. Plutôt que d'investir dans un seul élément de la chaîne, une institution financière peut procéder à des analyses plus approfondies de la chaîne, partager ces connaissances et fournir des financements pour soutenir les services. Cela profite non seulement à tous les clients, mais permet aussi d'élargir les possibilités de financements et de réduire les risques.

Multiplier les produits financiers afin de répondre aux besoins. Les chaînes de valeur nécessitent une grande variété de produits de financement et de services financiers, comme des produits d'épargne et d'assurance. Afin de renforcer les activités commerciales, de réduire les risques et de créer un système financier sain, il est important de mener une étude sur les besoins des entreprises de la chaîne, des exploitants agricoles aux détaillants. Des produits moins traditionnels, des adaptations faites sur mesure et des approches innovatrices peuvent s'avérer prometteurs pour développer une chaîne et les financements à son appui.

Renforcer l'évaluation des risques et les critères de financements. Les chaînes de valeur offrent une structure et des liens qui possèdent un grand potentiel pour réduire les risques concernant les financements agricoles. Il appartient à une institution financière d'évaluer ces risques et de prendre en considération les critères traditionnels et les critères plus nouveaux qui exigent une bonne connaissance de la chaîne et de son fonctionnement. Ces critères sont les suivants:

- connaissance des acteurs et des marchés;
- système de gestion des risques;
- coûts de transaction de fourniture de produits financiers;
- systèmes de gouvernance;
- respect des contrats;
- capacités de créer des liens;
- disponibilité d'intrants, de services et d'autres types de soutien.

Prendre conscience que les financements à eux seuls ne suffisent pas. Le financement ne constitue souvent qu'un seul des besoins nécessaires aux activités économiques. Même s'il est souvent nécessaire à la réussite d'une chaîne de valeur, le financement ne suffit en général pas à lui tout seul. Associer les services liés au développement des activités commerciales et au développement des chaînes de valeur et des marchés, peut être beaucoup plus déterminant pour le succès des opérations que les seuls facteurs financiers. Prendre conscience des lacunes et des opportunités d'une chaîne de valeur et développer des partenariats et des moyens de surmonter des obstacles que les institutions financières ne peuvent résoudre, peut améliorer les résultats des acteurs de la chaîne et de tous les acteurs qui proposent de la financer.

Étudier la mise en application des nouvelles technologies. Les nouvelles technologies offrent des solutions avantageuses pour les clients les plus difficiles à atteindre et des méthodes pour créer des réseaux, des moyens d'échanger les informations et de contrôler les flux monétaires. Elles sont très présentes dans la microfinance et dans d'autres services financiers; par contre, ce qui moins connu, c'est que les nouvelles technologies appliquées aux chaînes agroindustrielles peuvent rapidement s'étendre à de nouveaux secteurs et constituer un obstacle pour tous les acteurs qui ne peuvent pas réagir face aux nouvelles demandes.

Recommandations concernant les parties prenantes des chaînes de valeur

Ces recommandations s'adressent aux:

- Entreprises agroalimentaires, comme les entreprises chef de file, qui sont des acteurs de la chaîne et qui ont besoin d'évaluer les conditions de financement d'un point de vue holistique.
- Fournisseurs de services qui apportent un soutien à la chaîne – par exemple, les transporteurs, les opérateurs de télécommunication, les packageurs, les fournisseurs d'équipement – qui souhaiteraient comprendre la viabilité de la chaîne et, donc, les risques associés aux propositions de financement des activités de la chaîne de valeur ou aux crédits pouvant servir la chaîne.
- Organisation facilitatrices qui travaillent avec les petits exploitants agricoles, entreprises agroalimentaires, fournisseurs de services et autres parties prenantes pour renforcer la chaîne de valeur dans son ensemble.

Comprendre la demande des marchés. C'est la première considération pour chaque partie prenante ou facilitateur de la chaîne de valeur. Comme noté précédemment, les chaînes de valeur axées sur les marchés sont les plus performantes. Les entreprises des chaînes de valeur doivent bien analyser la demande et la façon dont les produits de la chaîne sont placés pour y répondre. Une entreprise dominante a

non seulement la possibilité unique de bien comprendre cette demande, mais aussi d'en faire bénéficier les autres acteurs de la chaîne afin de garantir la réactivité de la production et des activités qui produisent de la valeur ajoutée.

Partager les connaissances. Dans les systèmes traditionnels, les connaissances étaient rarement partagées par peur de perdre la compétitivité sur les marchés. Sur les marchés mondiaux actuels, les connaissances acquises sont cruciales pour maintenir sa position sur un marché. Dans le passé, les négociants étaient souvent très secrets et ne communiquaient aucune information aux exploitants agricoles, préférant réduire les risques et s'assurer des bénéfices en réduisant les prix plutôt que de construire de véritables marchés. Aujourd'hui, lorsque les producteurs connaissent la demande et savent comment répondre aux tendances des marchés, la chaîne, et donc l'entreprise dominante, les intermédiaires et les fournisseurs de services, sont tous mieux placés pour réussir.

Prendre conscience des besoins de la chaîne. En tant que partie prenante d'une chaîne de valeur, il est nécessaire de bien comprendre les besoins de la chaîne dans son ensemble, sans se limiter à ses propres besoins. Les contraintes peuvent être de nature financière ou non financière et peuvent concerner de nombreux acteurs, ou seulement quelques-uns. Il est essentiel de bien comprendre cette problématique, et la façon de réduire les risques, ce qui peut aboutir à une coopération avec les diverses parties prenantes et au soutien de la chaîne dans son ensemble.

Construire des alliances économiques. La capacité de tisser des liens durables qui bénéficient à tous est un des traits caractéristiques principaux des activités durables d'une chaîne de valeur. Lors de la création de ces liens, il faut prendre en considération les avantages pour les parties qui y participent – financièrement ou non – et la façon dont ces alliances s'intègrent dans le fonctionnement de la chaîne de valeur.

Créer des industries compétitives grâce à la coopération. La mondialisation pousse de plus en plus les entreprises individuelles à faire partie d'industries compétitives. En tirant parti des connaissances partagées et de la coopération, les entreprises des chaînes de valeur peuvent établir des relations commerciales solides, des relations à long terme, développer des accords de normalisation, des marques et s'approprier des compétences techniques et des moyens technologiques. Sans ce type de collaboration, les entreprises peuvent échouer face à une concurrence intense de la part d'autres acteurs mieux placés dans la chaîne.

Créer des associations et d'autres types de soutien. Un des mécanismes existants pour développer une industrie compétitive consiste à constituer des associations de producteurs. Ces associations fournissent une structure pour partager les informations, promouvoir de meilleures pratiques, accéder à de nouveaux marchés (par exemple, foires), exercer des pressions pour des changements de politiques, créer des alliances, développer des marques (par exemple, le coton égyptien) et pour toute autre forme de collaboration. Les associations peuvent être formées de sous-groupes, comme des exportateurs ou des producteurs, ou se baser sur un

partenariat élargi à d'autres membres, qui intègre tous les acteurs qui contribuent à l'industrie comme les commerciaux, les comptables et les conseillers.

Recommandations destinées aux responsables politiques

Ces recommandations s'adressent aux:

- Responsables politiques qu'intéresse le soutien au développement et à la compétitivité des chaînes de valeur et à toutes les activités qui les concernent.
- Parties prenantes des chaînes de valeur et institutions financières qui cherchent à guider les responsables politiques, en fournissant des informations fiables sur le fonctionnement des chaînes, les facteurs de réussite et les résultats.
- Organisations facilitatrices qui développent des chaînes de valeur, en soutenant les parties prenantes ou en construisant des systèmes financiers adaptés et qui créent un contexte favorable.

Besoin fondamental d'infrastructures. Les communautés agricoles manquent souvent d'infrastructures leur permettant de contribuer à la sécurité alimentaire du pays et/ou aux exportations. Trop souvent, on constate des lacunes dans les services de base: énergie électrique insuffisante pour les équipements et le matériel d'exploitation, manque d'infrastructures de stockage pour assurer la qualité des produits, réseau routier insuffisamment développé pour permettre des livraisons rapides et réduire les pertes, manque de serres pour prolonger les saisons et augmenter les rendements et manque d'eau et de technologies pour l'irrigation et d'autres activités d'exploitation. Tout cela est très coûteux et les responsables politiques doivent considérer le secteur agricole comme une priorité afin de surmonter ces obstacles.

Soutien à la réglementation. Les responsables politiques ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en place d'un contexte favorable. La réglementation peut régler les questions financières, allant de la réglementation concernant les institutions de microfinance à celle favorisant le développement d'entrepôts qui permettent de constituer les stocks en garantie. La réglementation peut aussi contribuer à la certification des intrants agricoles, à l'enregistrement des entreprises agricoles, au développement des normes commerciales et industrielles, à l'ouverture des marchés internes et internationaux et à toute autre réglementation agricole et pour n'importe quel sous-secteur. Les parties prenantes des chaînes de valeur, les facilitateurs et les responsables politiques doivent bien saisir les lacunes en termes de réglementation et se donner les moyens d'y remédier, avec pour effet une amélioration de la législation et du contexte.

Considérer une chaîne de valeur comme un objectif spécifique dans le développement agricole. Pour apporter un soutien au développement agricole – par exemple, extension des services de vulgarisation, investissements dans la recherche, développement des marchés en gros, il est utile d'adopter l'optique de la chaîne de valeur. Trop souvent, des initiatives gouvernementales, les mieux intentionnées, sont déconnectées de la réalité sur le terrain. La création d'alliances appropriées entre le secteur privé et public, visant à la planification et à la mise en œuvre, pourra renforcer ces efforts.

Créer des alliances de soutien. Avec l'intensification des chaînes de valeur agricoles, il existe de nouvelles alternatives pour développer l'économie agricole. Il est important de combler l'écart existant entre les projets et les stratégies du secteur public et du secteur privé, en impliquant tous les acteurs, c'est-à-dire les exploitants agricoles, les industriels agroalimentaires, les négociants, les financiers et les gouvernements. Il est également nécessaire de parachever la phase d'élargissement voulue par un gouvernement; cette seconde révolution agricole requiert la participation de tous les acteurs aux côtés du gouvernement. Les responsables politiques peuvent y participer activement en dirigeant cette collaboration.

Contribuer à la réduction des risques. Les responsables politiques qui souhaitent investir dans le développement du secteur agricole dans leur pays peuvent faire usage de financements pour contribuer à réduire les risques dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Par exemple, des financements gouvernementaux peuvent être utilisés pour soutenir des fonds de garantie, pour des assurances agricoles ou pour des aides au démarrage d'activités. Toutes ces actions doivent être menées en tenant compte des objectifs agricoles du pays, de la nature des fonds, de l'impact à long terme et de la viabilité; l'utilisation de fonds dans ce sens permet de catalyser les financements et les investissements agricoles, de promouvoir le développement de chaînes de valeur compétitives et des marchés financiers efficaces qui les soutiennent. L'introduction d'innovations normatives, comme les produits financiers développés au Brésil, qui permettent d'accéder à des avances de financements sur des contrats à terme et qui permettent de résoudre rapidement les litiges par voie extrajudiciaire, peuvent être considérés comme des exemples d'accès favorisé aux financements et de réduction des aléas liés aux risques.

Formation et renforcement des capacités. Les concepts et les outils de financement d'une chaîne de valeur ne sont pas toujours bien compris. Les universités, les instituts de formation bancaire et les organisations de développement doivent encourager la formation et dispenser des enseignements répondant aux besoins.

Comprendre les limites du financement d'une chaîne de valeur. Deux précautions doivent être prises en considération. Premièrement, l'intégration d'une chaîne de valeur peut ne pas être forcément bonne pour tous les acteurs de la chaîne. L'acteur le plus faible de la chaîne peut être marginalisé. Le financement des chaînes de valeur ne peuvent réduire les inégalités intrinsèques à certaines relations de la chaîne de valeur. Une gouvernance est nécessaire, avec la mise en place de politiques et l'obligation de les respecter. Deuxièmement, le financement des chaînes de valeur ne prend en considération que les besoins financiers de la chaîne; il faut également créer les conditions facilitant des services élargis à tous les ménages et aux entreprises.

Liste des conférences

Forum AFRACA Agribanks: *Africa Value Chain Financing* (Afrique: financement des chaînes de valeur), Nairobi, Kenya, 16–19 octobre 2007, communications disponibles sur le site: www.ruralfinance.org/id/54740 (mise en ligne le 4 octobre 2009).

Conférence internationale Asie: *Agri Revolution: Financing the Agricultural Value Chain* (Une révolution agroalimentaire: le financement des chaînes de valeur agricoles), Mumbai, Inde, 15–17 mars 2007, communications disponibles sur le site: www.ruralfinance.org/id/48291 (mise en ligne le 4 octobre 2009).

Forum Mondial pour l'Agro-industrie: *Improving Competitiveness and Development Impact*, New Delhi, Inde, 8–11 avril 2008, informations supplémentaires disponibles sur le site: www.gaif08.org/ (mise en ligne le 4 octobre 2009).

Conférence Amérique latine: *Agricultural Value Chain Finance*, Costa Rica, 16–18 mai 2006, résumé de la conférence disponible sur le site: www.ruralfinance.org/id/54079 (mise en ligne le 4 octobre 2009).

Conférence régionale Asie du Sud-Est: *Agricultural Value Chain Financing*, Kuala Lumpur, Malaysia, 12–14 décembre 2007, actes de la conférence disponibles sur le site: www.ruralfinance.org/id/68010 (mise en ligne le 4 octobre 2009).

Références

Se référer à la liste de conférences pour prendre connaissance des communications citées ci-dessous.

- Abdulla, A.A.** 1996. *The Origins, Principles and Legal Rules of Islamic Agricultural Modes of Finance*. (Origines, principes et règles juridiques des systèmes de financement islamiques de l'agriculture).
- Actis.** 2007. *Africa agribusiness fund*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Agrawal, S.** 2007. Weather risk: technical assistance for rural development. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Alcantara, D.** 2006. *Banco do Brasil: financial institutions and agricultural value chains*. Communication présentée à la Conférence Amérique Latine.
- Ananthakrishnan, P.V.** 2007. *Structured finance through collateral management*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Balakrishnan, R.** 2007. *Poor reach, poor repayment: problems with agricultural finance in India and NABARD's plans to tackle them*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Banque Mondiale.** 2005. *Rural Finance Innovation Report*. Washington D.C.
- Banque Mondiale.** 2008. *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington D.C.
- Banque Mondiale.** 2009. *Doing Business 2009*. Washington D.C., [en ligne] www.doingbusiness.org [mise en ligne le 24 septembre 2009].
- Boily, Y. et Julien, P.** 2007. *Roles of the SACCOS network in value chain finance*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Campagne, J.** 2007. *Financing the agricultural value supply chain*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Campion, A.** 2006. *Agricultural value chain finance in Peru*. Communication présentée à la Conférence Amérique latine.
- Campion, A.** 2007. Technical assistance, risk mitigation and access to financial services: Agromantaro, in R. Quirós (éd.) *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, p. 124–128, FAO et Academia de Centroamérica, San José, [en ligne] www.ruralfinance.org/id/54079 [mis en ligne le 24 septembre 2009].
- Cavalini, J.** 2007. Hortifruiti, in R. Quirós (éd.) *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, p. 69–73, FAO et Academia de Centroamérica, San José, disponible à: www.ruralfinance.org/id/54079 [mise en ligne le 24 septembre 2009].
- Chávez, R.** 2006. *Esquema Parafinanciero – UNIPRO*. Communication présentée à la Conférence Amérique latine.
- Cherogony, M.** 2007. *IFAD's experience in value chain financing in east and southern Africa*. Communication présentée à la Conférence Amérique latine.

- Choudhary, A.K.** 2007. *Field warehousing and the role of a collateral management agency*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)** - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Secrétariat, janvier 2002, *Farmers and farmers associations in developing countries and their use of modern financial instruments*, étude préparée par le Secrétariat CNUCED.
- Consultative Group for Assistance to the Poorest (CGAP)**. 2009. *Poor People Using Mobile Financial Services: Observations on Customer Usage and Impact from M-Pesa*, Résumé CGAP, août 2009, Banque Mondiale, Washington D.C.
- Coop, D.** 2008. *Striving Toward a Competitive Industry: The Importance of Dynamic Value Chain Facilitation*, Rapport USAID #140, USAID, Washington D.C.
- Corrales, L.** 2006. *BN desarrollo: promoviendo las cadenas agrícolas de valor*. Communication présentée à la Conférence Amérique latine.
- Da Silva, C.** 2007. *Improving small farmers' access to finance: the pros and cons of contract farming*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Da Silva, C.A., Baker, D., Shepherd, A.W., Miranda-da-Cruz, S. et Jenane, C.** (eds). 2009. *Agro-industries for development*. FAO, UNIDO, FIDA et CABI.
- Das, P.K. et Baria, B.G.** 2005. Increasing the Flow of Credit to Agriculture by the Commercial Banks in India – *The Task Ahead Bulletin*, IBA, octobre 2005:18–24.
- Díaz, R.** 2008. Fortalecimiento operativo del MAG para responder a las demandas de las agrocadenas estratégicas regionales y nacionales, *Centro Internacional de Política Económica*, Universidad Nacional, (non publié).
- Digal, L.** 2009. *Southeast Asia Regional Conference On Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Kuala Lumpur, Malaisie, 12–14 décembre, 2007, Asian Productivity Organization (APO), National Productivity Council et FAO, Rome. [en ligne] www.ruralfinance.org/id/68010 [mise en ligne le 25 septembre 2009].
- E-Choupal.** 2008. *Improving competitiveness and development impact*. Communication présentée au Forum mondial des agro-industries.
- FAO.** 1992. *Glossary of terms for agricultural insurance and rural finance*. FAO Agricultural Services Bulletins. Rome.
- FAO.** 2004. *Financing agricultural marketing, the Asian experience*. Agricultural Management, Marketing and Finance, Occasional Paper No. 2, Rome.
- FAO et Academia de Centroamerica.** 2006. Models of value chain finance, in R. Quirós (éd.) *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, p. 74–76, FAO et Academia de Centroamérica, San José, disponible à : www.ruralfinance.org/id/54079 [mise en ligne le 24 septembre 2009].
- FAO et Academia de Centroamerica.** 2006. Challenges of sustainable trade and finance, in R. Quirós (éd.) 2007, *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, p. 39, disponible à : www.ruralfinance.org/id/54079 [mise en ligne le 24 septembre 2009].
- FAO.** 2006. *Financiación de la comercialización agrícola en América Latina*, Documento ocasional de gestión, comercialización y finanzas agrícolas No. 10. Rome.
- FAO.** 2007. *Value chain financing: a strategy for an orderly, competitive, integrated market*, disponible à : www.ruralfinance.org/id/54079 [mise en ligne le 24 septembre 2009].

- FAO et Academia de Centroamerica.** 2007. *Agricultural value chain finance*, San José.
- FAO.** 2009a. Document de projet non publié: GCP/NER/041/BEL, Rome.
- FAO.** 2009b. *The issue of Structured Finance instruments in agriculture in Eastern Europe and Central Asia*. Agricultural Management, Marketing and Finance Working Document No. 26. Rome.
- FAO et NENARACA.** 2011. *Study on risk management in rural and agricultural finance in the Near East and North Africa (NENA) Region*. Agricultural Management, Marketing and Finance Working Document No. 29. Rome.
- FAO et PAP.** 2010. *Agricultural Value Chain Finance, Tools and Lessons*. (Financement de la chaîne de valeur agricole, outils et leçons), Rome.
- Farm Concern International.** 2008. www.familyconcern.net [mise en ligne le 2 octobre 2009].
- Fries, B.** 2007. *The value chain framework, rural finance, and lessons for TA providers and donors*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Fries, R. et Akin, B.** 2004. Value Chains and Their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge, *Rapport USAID # 20*, USAID, Washington D.C.
- Gallardo, J.S.** 1997. *Rapport de la Banque Mondiale*, Washington D.C.
- Gálvez, E.** 2006. *Financiamiento del comercio agrícola en América Latina*. Communication présentée à la Conférence Amérique latine.
- Ghore, Y.** 2007. *Agri-Revolution Conference: Financing the Agricultural Value Chain*, Conference Summary Report, Mumbai, Inde.
- Gonzalez-Vega, C.** 2006. Modern value chains: toward the creation and strengthening of creditworthiness, in Quirós, R. (éd.) (2007) *Agricultural value chain finance*, FAO et Academia de Centroamérica, p. 45–63, San José, disponible à: www.ruralfinance.org/id/54079 [mis en ligne le 4 octobre 2009].
- Harper, M.** (éd.) 2008. Inclusive Value Chains in India: Linking the Smallest Farmers to Producers, *World Scientific Publishing*, Singapour.
- Hegbe, B.** 2007. *End to end financing in the agriculture and livestock sector*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- International Finance Corporation (IFC).** 2009. *Global Trade Finance Program* www.ifc.org/GTFP [dernière mise en ligne le 1er juillet 2009].
- Johnston, C. et Meyer, R.** 2008. Value chain governance and access to finance: maize, sugar cane and sunflower oil in Uganda, *Enterprise Development and Microfinance* 19(4): 281, *Practical Action Publishing*, Rugby.
- Jones, L.M.** (éd.) 2009. *Value Chains and Development: Emerging Theory and Practice*, *Practical Action Publishing*, Rugby.
- Kimathi, M., Nandazi, N.M., Miller, C. et Kipsang, D.N.K.** 2007. *Africa Value Chain Financing*, 3ème Rapport de synthèse AFRACA Agribanks, AFRACA et FAO, Nairobi, Kenya.
- Klapper, L.** 2005. *The Role of 'Reverse Factoring' in Supplier Financing of Small and Medium Sized Enterprises*, Banque Mondiale, Washington D.C.
- Kloppinger-Todd, R.** 2007. *Leasing as credit alternative*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Law, J. et Smullen, J.** (éd.) 2008. *Dictionary of Finance and Banking*, Oxford University Press, Oxford.

- Lazaro, P.** 2007. Sustainable logistics development program, in Digal, L. (éd.) (2009) *Southeast Asia Regional Conference on Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Asian Productivity Organization, National Productivity Council and FAO, Rome, disponible à : www.ruralfinance.org/id/68010 [mise en ligne le 4 octobre 2009].
- Mangabat, M.** 2007. *The role of financial institutions in value chains*. Communication présentée à la Conférence Asie du Sud-Est.
- Marangu, K.** 2007. *Kenya BDS program, experience in value chain facilitation*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Martinez, E.** 2006. *Banorte Banca agropecuaria*. Communication présentée à la Conférence Amérique Latine
- Medlicott, A.** 2006. Modern value chains: toward the creation and strengthening of creditworthiness, in R. Quirós (éd.) (2007) *Summary of the Conference: Agricultural Value Chain Finance*, p. 119–121, FAO et Academia de Centroamérica, San José, disponible à : www.ruralfinance.org/id/54079 [mise en ligne le 24 septembre 2009].
- Miehlbradt, A. et Jones, L.** 2007. A market research toolkit for value chain initiatives, information for action: A toolkit series for market development practitioners, *Publications MEDA*.
- Miller, C.** 2007a. *Financing along the supply chain: setting the stage*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Miller, C.** 2007b. Value chain financing models – building collateral and improving credit worthiness, article et communication présentée à la Conférence de l'Asie du Sud-Est, article dans Digal, L. (éd.) (2009) *Southeast Asia Regional Conference on Agricultural Value Chain Financing Conference Proceedings*, Asian Productivity Organisation, National Productivity Council and FAO, Rome, disponible à : www.ruralfinance.org/id/68010 (mis en ligne le 4 octobre 2009).
- Miller, C.** 2008a. A baker's dozen lessons of value chain financing in agriculture. *Enterprise Development and Microfinance* 19(4), Practical Action Publishing, Rugby.
- Miller, C.** 2008b. Finance using linkages and value chains. Séminaire NENARACA *Rural Finance – Expanding the Frontier*, Sana'a, Yémen, 5–8 mai. 2008, renvoi à O. Imady, et D.H. Dieter Seibel, *Principles and Products of Islamic Finance*, Université de Cologne, Centre de Recherche et de Développement (non publié).
- Miller, C. et da Silva, C.** 2007. Value chain financing in agriculture, *Enterprise Development and Microfinance* 13(2/3), Practical Action Publishing, Rugby.
- Minae, S. et Khisa, G.** 2007. *Farmer field schools*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Ministry of Agriculture (Ministère de l'Agriculture), Gouvernement de l'Inde.** 2009. <http://agricoop.nic.in/> [mise en ligne le 1er septembre 2009].
- Mrema, H.** 2007. *Mainstreaming smallholder farmers into the world economy, using farmer ownership model*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Muiruri, E.** 2007. *Strategic partnership for finance*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Mwangi, K.** 2007. *Value chain financing models and vision for value chain financing in Africa*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Myint, K.** 2007. *Value chain finance*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.

- Nair, A.** 2007. *Financing agriculture: risks and risk management strategies*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Natarajan, R.** 2007. *SNX, an electronic spot exchange for fruits and vegetables*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD)** 2009. *2008–09 Rapport annuel* [en ligne] www.nabard.org/financialsreports.asp [mise en ligne le 29 septembre 2009].
- NENARACA.** 1996. *Report of the Workshop on «Agricultural Credit in the Context of Islamic Financing Concept»*. Soudan. (Rapport de l'atelier "Crédit agricole dans le contexte du financement islamique. Soudan).
- Nyoro, J.** 2007. *Financing agriculture: Historical perspective*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Odo, G.** 2007. *Effective ways to reach smallholders*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Park, W.S.** 2007. *Agriculture finance and marketing systems in Korea*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Prasittipayong, P.** 2007. The case of value chain financing in the shrimp industry in Thailand, in Digal, L. (2009) *Southeast Asia Regional Conference (Conférence internationale Asie du Sud-Est), actes de la conférence Agricultural Value Chain Financing*, Kuala Lumpur, Malaisie, 12–14 décembre, 2007, Asian Productivity Organization (APO), National Productivity Council et FAO, Rome, disponible à: www.ruralfinance.org/id/68010 [mise en ligne le 25 septembre 2009].
- Ramana, N.V.** 2007a. *Lessons from the field*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Ramana, N.V.** 2007b. *Financial services to poor farmers: a proper mix of instruments, risks and rewards*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Romero, R.** 2006. *Chestnut Hill Farms*. Communication présentée à la Conférence Amérique Latine.
- Rutten, L., Choudhary, A. et Sinha, A.** 2007. *Building a new agriculture trade, finance and risk management system*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Salenque, A.** 2007. *An effective way to integrate small-scale farmers in the value chain: the experience of BRAC*, in Digal (2009) *Southeast Asia Regional Conference (Conférence internationale Asie du Sud-est), actes de la conférence Agricultural Value Chain Financing*, Asie, Asian Productivity Organization, National Productivity Council et FAO, Rome, disponible à: www.ruralfinance.org/id/68010 [mise en ligne le 4 octobre 2009].
- Shwedel, K.** 2007. Value chain financing: a strategy for an orderly, competitive, integrated market. *Agricultural value chain finance. Journal of life on earth*, disponible à: <http://www.fao.org/docrep/010/i0016e/i0016e00.htm>
- Soumah, A.** 2007. *Addressing risks through commodity management*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Subjally, F.** 2009. Responses to the trade credit crisis from global trade banks. Présentation Standard Charters bank in *Trade Finance in the Context of the Global Financial Crisis Course*, 1–5 juin, 2009, Institut de la Banque Mondiale, Washington D.C.

- Thomas, C.T.** 2007. *Turning warehouses into credit support entities, vision, obstacles and the way forward*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Tiffen, P.** 2006. Challenges of sustainable trade and finance. *Agricultural Value Chain Finance*, FAO and Academia de Centroamérica (2007), Costa Rica, disponible à: <http://www.fao.org/docrep/010/i0016e/i0016e00.htm>
- Torrebiarte, P.** 2006. *Asistencia técnica, mitigación de riesgo y acceso a servicios financieros*. Communication présentée à la Conférence Amérique latine.
- Vorley, B., Lundy, M. et MacGregor, J.** 2008. Business models that are inclusive of small farmers, in C. da Silva, D. Baker, A. Shepherd, C. Jenane, et S. Miranda-da-Cruz (éd.), 2009, *Agro-industries for development*, FAO, UNIDO, FIDA and CABI.
- Wairo, F.** 2007. *FPEAK: Kenya-GAP, addressing quality and safety standards of Kenyan production*. Communication présentée au Forum AFRACA Agribanks.
- Wenner, M.** 2006. *Lecciones aprendidas en el financiamiento de las cadenas agrícolas de valor: El caso del BID*. Communication présentée à la Conférence Amérique Latine.
- Wortelboer, H.** 2007. *Rabobank: agri-revolution*. Communication présentée à la Conférence internationale Asie.
- Zamora, E.** 2006. *Modelo LAFISE: Desarrollo de Alianzas y Financiamiento de la Cadena Productiva y Comercialización*. Communication présentée à la Conférence Amérique Latine.

Annexe 1

Comparaison des outils de financement agricole islamiques avec ceux du financement de la chaîne de valeur agricole

Dr. Mohammed Rasbrash Mustafa

Le bénéfice mutuel est un élément qui caractérise à la fois les maillons de la chaîne de valeur et par voie de conséquence le financement des chaînes de valeur. La solidité des liens entre les partenaires d'une chaîne de valeur est tributaire de la volonté des partenaires de partager les risques et les gains. Étant donné que le système financier islamique possède également ce concept du partage des risques et des bénéfices entre le prêteur et l'emprunteur, il est utile de comprendre et de comparer ces approches. Les pages suivantes décriront le système financier islamique avec ses outils et applications financiers, tout en proposant une comparaison du financement des chaînes de valeur avec les financements islamiques.

DÉFINITION ET OUTILS (MÉTHODES) DU FINANCEMENT AGRICOLE ISLAMIQUE

Définition de la finance islamique

Il existe des différences fondamentales entre les banques classiques qui appliquent des taux d'intérêt et les banques islamiques. Les financements des banques classiques sont fondés sur des prêts portant des intérêts (que la loi islamique, Shari'a, considère comme de l'usure). L'Islam interdit catégoriquement l'usure, condamne sa pratique, et par conséquent, rejette l'utilisation des prêts en tant qu'outils d'investissement ou de financement visant à en tirer des profits financiers. Selon la Shari'a islamique, un prêt est à la fois « un investissement coopératif, social »¹, et une action bénévole rémunérant Dieu, mais n'est pas un « un investissement financier terrestre ». Lorsqu'un prêt est utilisé pour un investissement financier (usure), il peut constituer un outil d'investissement préjudiciable, car les intérêts qu'il dégage profitent au prêteur aux dépens de l'emprunteur qui est totalement exposé aux risques futurs. La justice islamique exige que les parties d'un contrat soient soumises à des cahiers des charges équitables ou quasi équitables. L'Islam considère qu'un prêt portant intérêt en tant qu'outil d'investissement, pourrait à long terme produire des richesses concentrées

¹ Article d'Hahmad A. Abdalla

entre les mains d'un nombre limité de prêteurs. La justice exige des politiques d'investissement qui appellent à la redistribution aussi équitable que possible des richesses entre les membres de la société. Il est nécessaire ici, de mentionner la règle sur laquelle se fonde le prêt, à savoir, *l'Al-Ghonn Bil-Ghorm*.

La règle Al-Ghonn Bil-Ghorm

Lorsque l'islam a interdit l'usure, il a offert d'autres outils d'investissement qui satisfaisaient l'objectif du gain et des investissements, tout en évitant les préjudices causés par les prêts usuraires. Dans les pays islamiques, la finance se base sur une règle nommée « **al-Ghonn Bil-Ghorm** » (ou bien Bel-Ghorm). *Al-Ghonn*, signifie gain, profit, et revenu. *Al-Ghorm*, signifie perte, danger, obligation. La règle a pour principe que personne n'a le droit d'investir son argent profitablement (al-Ghonn) sans être exposé au risque de pertes (Al-Ghorm). En d'autres termes, au contraire des investissements se basant sur des prêts portant intérêt (usure), la forme islamique d'investissement n'évite à aucune des parties d'être exposée au risque de perte; au contraire, l'emprunteur et le prêteur sont tous deux exposés au risque de perte et le partagent mutuellement. La justice inhérente à l'outil islamique d'investissement consiste à ne favoriser aucune des parties du contrat, et à ne donner à aucune des parties l'avantage sur l'autre. Cependant, cela n'empêche pas les parties concernées, de faire tous les efforts pour se protéger, ou minimiser les risques éventuels du contrat de transaction commerciale, en recueillant suffisamment d'informations précises, et en ayant recours à sa propre expérience pour analyser correctement la situation. Ainsi, plus un outil d'investissement islamique se conforme aux dispositions et aux objectifs de cette règle (**Al-Ghonn Bil-Ghorm**), plus son application sera conforme à la loi.

Outils de financement agricole²

L'étude ci-dessous décrira brièvement les principaux outils financiers islamiques utilisés dans le secteur agricole:

Al-Murabaha (Vente avec « Marge »)

Définition: « vendre à un prix qui est égal à la valeur brute des marchandises auquel s'ajoute un bénéfice spécifique ». Il faut noter qu'une vente Al-Murabaha se réfère à une marchandise ou à un bien (par ex. un tracteur) possédé par le vendeur (la banque) au moment de la négociation et de l'établissement du contrat de vente de ce bien. Il existe plusieurs types d'Al-Murabaha:

Vente future Al-Murabaha avec « marge »

Définition: c'est une vente à l'occasion de laquelle l'acheteur (l'agriculteur) stipule que le paiement du prix sera différé, en d'autres mots, qu'il se fera dans le futur. Conformément à cette vente, la propriété du bien ou de la marchandise est transférée à l'acheteur (l'agriculteur) qui peut en disposer selon sa volonté; le prix de vente pourra être réglé selon un paiement forfaitaire au terme d'un délai fixé, ce qui

² Article d'Hahmad A. Abdalla

a pour nom ‘vente absolue’, ou bien en réglant en plusieurs tranches et à des dates spécifiées, le prix convenu, ce que l’on nomme « vente à tempérament ».

Vente Al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira’

Dans le cas de ce type de vente négocié par au moins deux personnes qui s’engagent à exécuter l’accord, la partie « qui commande la vente » demande à la « partie qui reçoit l’ordre de vente » d’acheter une marchandise et promet de lui acheter la marchandise à un prix avantageux. La procédure est la suivante:

- Une des parties (l’agriculteur) demande à l’autre partie (la banque) d’acheter une marchandise, en lui promettant qu’il achètera cette marchandise à la banque à un prix avantageux pour celle-ci, une fois que la banque aura acheté cette marchandise.
- Si la banque accepte et répond à la demande, la banque prend les dispositions pour acheter cette marchandise par le biais d’un contrat de vente valide entre la banque et le propriétaire de la marchandise (par ex. concessionnaire de matériel agricole, fournisseur d’intrants, etc.).
- Une fois propriétaire de la marchandise, la banque doit la proposer à l’agriculteur conformément aux dispositions convenues.
- Lorsque la marchandise est proposée à l’agriculteur, celui-ci pourra soit choisir de l’acheter soit changer d’avis et décider de ne pas l’acquérir.
- Si l’agriculteur n’achète pas la marchandise, celle-ci appartiendra sans équivoque à la banque qui sera libre d’en disposer comme bon lui semble.

Dans la mesure où le secteur bancaire ne peut fournir toutes les marchandises et répondre à tous les besoins agricoles, il peut financer des marchandises qu’il ne possède pas par le biais de la méthode Al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira’. Grâce à cette méthode, une banque peut, à la demande d’un agriculteur, acheter ce qu’il désire dans le but de le lui vendre lors d’une prochaine vente, en ayant recours à l’outil Al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira’.

La vente Al-Murabaha et se distingue de celle Al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira’ par le fait que la marchandise est possédée par le vendeur au moment des négociations et de la rédaction du contrat, tandis que dans le cas de la vente al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira’, la marchandise n’appartient pas au vendeur au moment des négociations et du contrat. Cependant, le contrat de vente ne prend pas fin tant que l’agriculteur n’est pas entré en possession de la marchandise.

Bie Al-Salam (Contrat par anticipation)

Définition: dans le cadre d’une vente Al-Salam, le prix est payé à l’avance au moment de l’accord tandis que la livraison de la marchandise est repoussée jusqu’à une date spécifiée. Ceci est l’inverse d’une vente avec paiement différé décrite ci-dessus. Al-Salam a d’abord été un outil de financement agricole.

Al-Salam peut être décrit de la façon suivante: un agriculteur qui désire financer sa saison agricole, demande à une banque les moyens financiers nécessaires qu’il obtiendra à travers la vente d’une quantité de la récolte qu’il se prépare à planter. Il reçoit immédiatement des fonds à un prix convenu, mais livrera la récolte qui provient de sa ferme ou du marché au moment des moissons. De nombreux conflits

surgissent lorsque l'inflation fait monter les prix entre le moment de la signature du contrat et le moment de la livraison de la récolte, et/ou lorsque les prix chutent de façon dramatique. Ces conflits ont été arbitrés grâce à l'introduction du système « suppression des injustices ». La méthode Al-Salam permet à l'agriculteur d'obtenir des revenus en espèces qui lui permettent de gérer plus librement ses dépenses relatives à ses activités agricoles ou à ses besoins personnels.

Al-Musharakah (partenariat)

Ceci est un contrat entre au moins deux personnes qui implique le partage des actifs (capital) et des profits entre toutes les parties. Al-Musharakah est un système de partenariat selon lequel les dispositions et l'objectif de la règle d'Al-Ghonn Bil-Ghorm sont pleinement appliqués, faisant du financier un partenaire du projet financé, qui recevra ainsi les profits ou partagera les pertes avec l'agriculteur (l'autre partenaire). Il existe plusieurs sortes de partenariats Al-Musharakah.

Partenariat inclusif/absolu

Dans ce cas, la banque finançant le projet y participe en tant que partenaire de l'agriculteur en partageant la propriété des terres et de tout ce qui lui appartient, notamment les actifs immobilisés, le capital d'exploitation, et la gestion du projet, à des pourcentages convenus par les deux parties. Puis, les droits et les obligations de chaque partie seront définis en tenant compte des terres et des actifs. Ce partenariat dure jusqu'à ce que les deux parties décident de procéder à sa liquidation.

Partenariat limité

Les agriculteurs ont souvent réticents à partager avec les banques leurs actifs agricoles. Leur capital d'exploitation doit cependant être financé pour leur permettre de payer les intrants et les salaires des ouvriers. Le partenariat absolu n'étant pas envisageable, il se limitera au capital d'exploitation. Dans ce cas, les exigences en termes de financement du capital d'exploitation sont spécifiées, et chaque partie (la banque et l'agriculteur) partage ce capital selon des pourcentages convenus par les deux parties. L'exploitation agricole est donnée à bail pour un montant d'argent spécifié, et pour la durée du partenariat. Toutes les dépenses, y compris la location de l'exploitation agricole, sont couvertes par les revenus du projet, et le solde est partagé entre les deux parties conformément aux pourcentages de leur participation au capital d'exploitation. Ce partenariat peut durer pendant plusieurs saisons.

Partenariat décroissant

Une banque peut financer un agriculteur en établissant un partenariat absolu, qui permettra à l'agriculteur d'acquérir progressivement la part de la banque jusqu'à pouvoir se réapproprier totalement du projet.

Al-Mudarabah (Spéculation)

Ce type de partenariat prévoit une coopération entre le fournisseur de capital et le fournisseur d'expérience et de main-d'œuvre. Une des parties (la banque) fournit le capital, et l'autre partie (l'agriculteur) développe et investit ces fonds. Le profit est partagé entre les deux parties selon des pourcentages convenus, à condition cependant que:

- La quantité de capital payée à l'agriculteur soit spécifiée et connue et qu'elle ne constitue pas une dette contractée par l'agriculteur.
- L'agriculteur doit investir le capital, et doit faire son possible pour atteindre l'objectif de la spéculation.

Al-Mudarabah (spéculation) peut être absolue ou restreinte. Dans le cas d'une spéculation absolue, la banque autorise l'agriculteur à investir des fonds sur la base de ses expériences sans limitation de lieu ni de marchandise. Pour la spéculation restreinte, la banque limite les investissements des fonds de l'agriculteur à un lieu et une marchandise spécifiés.

Le rendement produit dans le cadre d'Al-Mudarabah est divisé entre les deux parties comme convenu à condition que tout le capital soit rendu à la banque. Si des pertes sont enregistrées, elles auront une incidence sur le capital payé par la banque, c'est-à-dire que la banque assumera les pertes; la participation de l'agriculteur aux pertes équivaudra à la valeur totale ou partielle des travaux et des efforts investis, à condition que le montant résiduel, déduction faite des pertes, soit repayé à la banque.

FORMES (MODALITÉS) DE FINANCEMENT ISLAMIQUE DE L'AGRICULTURE ET LE FINANCEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE

Les outils de financement islamiques peuvent servir à financer la chaîne de valeur agricole. Comme cela a été suggéré plus haut, la méthode de prêt adoptée par la finance classique et islamique, consiste à stipuler un contrat entre le prêteur et l'emprunteur, c'est-à-dire entre la banque et l'agriculteur, le fournisseur d'intrants, une entreprise commerciale, une usine, ou autre acteur, conformément auquel, ce dernier, que ce soit un individu ou le membre d'un groupe, reçoit un prêt. Par exemple, la banque pourra décider de consentir un prêt de groupe à une société ou une association d'agriculteurs qui redistribuera ces fonds à ses membres, conformément à un outil de financement islamique applicable à de tels groupes. Le remboursement pourra être effectué collectivement par la société, l'association, ou toute autre organisation commerciale.

Le financement d'une chaîne de valeur agricole peut être conforme aux outils de financement islamiques tant que la règle Al-Ghorm Bil-Ghorm est respectée, c'est-à-dire que les risques sont également partagés entre les deux parties (la banque et l'agriculteur). Par exemple, si un groupe de petits producteurs fournit une marchandise spécifique à une certaine partie - par ex. une minoterie, un supermarché, une organisation commerciale formelle/informelle, ou à un représentant d'une de ces organisations qui à son tour la transmet à d'autres maillons de la chaîne de valeur - le système financier islamique se souciera alors de savoir comment le prêt atteint ces producteurs. Il faudra spécifier quel outil de financement islamique peut être adapté à l'emprunteur et acceptable pour la banque, et quelle méthode sera adoptée pour calculer les futurs résultats financiers de la banque. Dans ce cas, les règles d'un outil de financement islamique seront appliquées de façon à ce qu'elles ne créent pas des profits usuraires aux dépens de ces producteurs individuels.

Ainsi, dans le cadre du système financier islamique, les agriculteurs peuvent recevoir des facteurs de production, comme cela est pratiqué pour 'le financement des produits' tel qu'il est appliqué pour le financement d'une chaîne de valeur.

Cependant, ceci doit être pratiqué conformément à l'une des deux méthodes/outils suivantes: Al-Murabaha (Vente avec « Marge ») où le bénéfice de la banque est fixé à l'avance. Ce bénéfice, spécifié par la banque, est ensuite ajouté à la valeur des facteurs de production vendus, et le total est remboursé selon une modalité convenue – soit à travers le paiement d'une somme forfaitaire après une période spécifiée ou à tempérament. Habituellement les remboursements se font de façon forfaitaire à une date donnée dans le cas de prêts saisonniers, ou à tempérament, dans le cas de prêts d'investissement. Cela est applicable si la banque est propriétaire de la marchandise qu'elle possède. Si la banque n'est pas propriétaire de la marchandise, par exemple des tracteurs, des planteuses ou de tout autre outil, Al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira' est adopté, permettant à la banque d'acheter la marchandise de fournisseurs, pour la vendre ensuite à l'agriculteur, en ajoutant au prix une marge spécifiée par la banque et acceptée par l'emprunteur. L'emprunt est remboursé à tempérament selon le type d'emprunt et les préférences de l'emprunteur.

En cas de prêts opérationnels consentis pour la production de récoltes, comme dans le cas du financement de la chaîne de valeur pour l'agriculture sous contrat, le prêt est octroyé en ayant recours à la méthode islamique la plus appropriée, qui se nomme Bie Al-Salam (contrat anticipé) selon laquelle les fonds sont acquis immédiatement et sont utilisés pour la production d'une quantité donnée de récolte, à condition qu'une quantité égale de la même récolte soit livrée à la banque au moment des moissons. Le prix de la récolte sera fixé à l'avance. Cela ressemble à l'**agriculture sous contrat** traditionnelle, qui prévoit que l'agriculteur reçoive immédiatement la valeur de la quantité spécifiée de la récolte à un prix spécifié afin de pouvoir planter ses semences à condition que la même quantité de la même culture soit livrée à l'acheteur après la production. Dans le cadre de l'agriculture contractuelle, l'agriculteur est lié à un prix spécifique qui le prive de tout profit supplémentaire qui pourrait résulter d'une hausse du prix du produit sur le marché au moment de la livraison. La méthode islamique, est différente, car elle permet de revoir le prix en cas de hausse sensible des prix du marché, afin d'éliminer le soi-disant Al-Ghohn (injustice) que subit l'emprunteur. Cette méthode est utilisée au Soudan. Cette reconsidération du prix peut aussi réduire les ventes parallèles qui sont fréquentes dans le cas de financements sous contrat.

Un agriculteur peut obtenir un prêt agricole en utilisant un troisième (financement islamique) système qui a pour nom Al-Musharakah (partenariat), selon lequel la banque et l'agriculteur partagent la valeur des investissements, y compris la valeur de l'exploitation agricole, les frais de gestion, les dépenses opérationnelles, et s'accordent sur la distribution des bénéfices proportionnellement à la participation de chaque partie aux investissements, après déduction des coûts. Cela ressemble à un joint venture ou au financement d'un partenariat dans le financement d'une chaîne de valeur, où l'emprunteur a le droit d'acheter progressivement la part de la banque jusqu'à ce que le projet soit entièrement détenu par l'emprunteur. Cela s'appelle un partenariat décroissant. Cette méthode ressemble au **crédit bail** du financement classique de la chaîne de valeur, mais s'en distingue par le mode de financement et de partage des bénéfices.

Une quatrième méthode qui ressemble beaucoup à la méthode Al-Mudarabah (spéculation), suppose que la banque apporte le capital et que l'emprunteur fournisse ses compétences managériales et techniques. L'accord conclu stipule la part des

profits qui revient à chaque partie; en cas de pertes dans le projet, la banque supporte la totalité des pertes qu'elle impute au montant versé initialement, et l'agriculteur perd simplement le coût de ses efforts. Cela se rapproche d'un **joint venture** ou **du financement d'un partenariat** dans une chaîne de valeur, à la différence près que le financement de la banque n'est pas considéré comme une dette encourue par l'agriculteur, et donc, l'agriculteur en est quitte pour son argent.

Le financement islamique, à la différence de celui d'une chaîne de valeur, met l'accent sur la distribution égale des risques entre le prêteur et l'emprunteur. De cette façon, les bénéfices et les pertes sont partagés entre les deux parties, conformément aux règles de chacune des méthodes de financement qui viennent d'être décrites. Mis à part ces quelques points, les quatre méthodes de financement islamique n'entrent pas en conflit avec celles du financement d'une chaîne de valeur et peuvent au contraire y participer. L'utilisation des méthodes de financement islamique dans les chaînes de valeur permettrait de traiter conjointement les individus, les agriculteurs, les sociétés agricoles, les associations d'agriculteurs, les fournisseurs, les entreprises de marketing, ou les industriels de l'alimentation.

Dans la mesure où les avantages principaux du financement d'une chaîne de valeur résident dans a) l'atténuation des risques auxquels font face les emprunteurs et les banques, grâce à une évaluation plus globale de la chaîne de valeur et des risques, b) une moindre dépendance sur les garanties traditionnelles, c) la réduction des coûts des transactions et, d) l'amélioration des performances de recouvrement, le financement des chaînes de valeur est compatible avec les méthodes de financement islamique et peut même les soutenir. Les deux approches permettent d'améliorer la distribution des risques tout au long de la chaîne de valeur, notamment entre les banques et les emprunteurs, de réduire les dépenses et les frais de transaction, et dans de nombreux cas de livrer de la récolte à des dates prédéterminées, conformément à l'objectif du bénéfice mutuel, ou de la règle islamique de 'l'élimination de l'injustice'.

Les méthodes de financement islamique n'entrent pas en conflit avec l'achat des récoltes pouvant être effectué conjointement avec une entreprise de marketing qui peut collecter les récoltes et les entreposer ou les livrer à des usines, des supermarchés, ou des minoteries qui rembourseront conjointement la banque. Les **warrants** peuvent également être émis à des emprunteurs qui peuvent se servir de ces reçus comme garanties pour les prêts, comme c'est le cas dans le financement des chaînes de valeur.

Les méthodes de financement islamique n'exigent pas que le taux de rentabilité (intérêt) du prêt soit spécifié à l'avance. Conformément à certaines méthodes de financement islamique, le bénéfice est fixé à l'avance à travers un accord entre la banque et l'emprunteur ou bien, conformément à d'autres méthodes islamiques, le bénéfice peut être défini en relation au bénéfice réel réalisé par le projet financé. Il faut souligner que, dans le cadre des financements islamiques, l'incapacité à effectuer le remboursement à une date fixée n'implique pas de coûts supplémentaires (intérêt) pour l'emprunteur, car le principe d'intérêt est inacceptable. Cela facilite le recouvrement de la totalité du prêt, étant donné qu'aucun intérêt supplémentaire n'est imputable pour le retard. Cela réduit du même coup les frais de transaction pour l'emprunteur et la banque, et encourage l'emprunteur à effectuer ses remboursements, car il n'est soumis à aucun intérêt supplémentaire en cas de défaut de remboursement, pour des raisons acceptables.

Sur la base de ces descriptions, il est possible de conclure que les méthodes de financement islamique sont adaptées au financement de la chaîne de valeur. Le paragraphe ci-dessous résume les comparaisons entre le financement de la chaîne de valeur et le financement islamique et les accompagne de conclusions générales:

- La variété des produits islamiques de financement de la chaîne de valeur permet d'en choisir un approprié aux différentes sortes de chaînes et qui répondra aux besoins des participants.
- Ils n'entrent pas en conflit avec le principe du bénéfice réalisé par une banque si la banque participe à une chaîne de valeur conformément à la méthode islamique.
- Les méthodes de financement islamique peuvent renforcer des segments de la chaîne de valeur, car elles encouragent le remboursement en vertu du principe de « l'élimination de l'injustice » tel que le prône la méthode Bie Al-Salam, précédemment décrite.
- Les méthodes de financement islamique sont applicables dans le cas de chaînes où il faut traiter avec (consentir des prêts) des groupes d'agriculteurs sans garanties, obtenir les remboursements à travers des agents ou des organisations de marketing publiques ou privées. Elles n'empêchent pas non plus les efforts institutionnels de renforcement de la chaîne par la prestation de services sociaux ou logistiques, par le renforcement des capacités, ou par la vulgarisation, etc.
- Les méthodes de financement islamiques encouragent les agriculteurs à s'impliquer dans les chaînes de valeur, car en plus des avantages mentionnés ci-dessus, elles sont cohérentes avec leurs convictions religieuses.
- Le financement islamique, tout comme le financement de la chaîne de valeur, adopte une approche globale qui implique des partenariats dont les parties prenantes ont des intérêts mutuels.

RÉFÉRENCES

- Abdulla, A.A.** 1996. *The Origins, Principles and Legal Rules of Islamic Agricultural Modes of Finance*. (Origines, principes et règles juridiques des systèmes de financement islamiques de l'agriculture).
- Miller, C. et Jones, L.** 2010. *Agricultural Value Chain Finance – Tools and Lessons*. (Financement des chaînes de valeur agricoles – Outils et leçons). FAO et PAP.
- FAO.** 2011. *Study on risk management in rural and agricultural finance in the Near East and North Africa (NENA) Region*. Rome.
- NENARACA.** 1996. *Report of the Workshop on "Agricultural Credit in the Context of Islamic Financing Concept"*. Sudan. (Rapport de l'atelier "Crédit agricole dans le contexte du financement islamique". Soudan).

Index

A

accords, agriculture sous contrat, 35–38
 ACE, warrantage, 91–92
 acheteurs
 lien avec vendeurs, 31–32
 pilotage des chaînes de valeur, 32, 33–42
 Actis Africa Agribusiness Fund, 107–108
 adéquation vers les clients, 21
 affacturage, 64, 79–83, 112
 affacturage à forfait, 64, 82, 112
 affacturage sans recours, 81–82
 agave, 73
 agences gouvernementales, facilitation, 42–43
 Agri-Export, zones, 140, 141
 agriculteurs. *voir* petits agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires
 agriculture sous contrat, 34–42
 accords, 35–38
 avantages et inconvénients, 40
 description, 35–36
 éléments de réussite, 41
 financement islamique, 190
 ventes parallèles et marché de niche, 42
 Agropecuaria LAFISE, 123–125
 Akin, B., 67
 Al-Ghonm Bil-Ghorm, 186, 189
 Al-Mudarabah, 188–189
 Al-Murabaha, 186–187, 190
 Al-Murabaha Lil-Amir Bil-Shira', 187, 190
 Al-Musharakah, 188, 190
 Al-Salam, 187–188
 alliances économiques, 173
 aménagements financiers incitatifs, 65, 102–109, 114
 Amérique Centrale, 75, 122–128
 Amérique Latine, 68

analyse de la chaîne de valeur, définition, 14
 analyses de cas. *voir* études de cas
 approche de financement des chaînes de valeur, 12, 17–21, 140, 158, 163
 aquaculture, warrantage formel, 86
 Argentine, 68
 artichauts, 45–47, 48
 assurance récoltes, 65, 97–99, 113

B

Banco Mercantil del Norte, 95
 Bangladesh, 49–50, 71
 Banque HDFC, 84–85
 Banque Mondiale, 22
 banques commerciales et de développement agricole
 agriculture sous contrat, 35–36
 connaissances de la chaîne de valeur, 18–19, 21, 164
 crédit dans le secteur agricole, 8
 critères de financement, 171–172
 diversification, 28–29
 évaluation des chaînes de valeur, 20–21
 financement des chaînes de valeur, 17, 18
 innovation, 132
 modèle de financement Hortifruti, 37
 modèle intégré au Kenya, 60
 recommandations, 170–172
 réduction des risques, 167–168
 réglementation, 25
 services en ligne, 136–138
 banques islamiques, 185
 BASIX, 29, 98–99, 136
 bétail, 95, 103–104
 Bie Al-Salam, 187–188, 190
 BRAC, 49–50, 71
 Brésil, 41, 68, 99–100

C

cacao, 34
 café, 48, 75
 Campagne, Jonathan, 142–154
 Champion, A., 3
cedula produto rural (CPR), 99–100
 Central Warehousing Corporation (CWC), 94–95
 Centres d'information e-Choupal, 138
 céréales, 16
 certifications, 23–24
 cession avec raccord de rachat, 65, 94, 112
 chaîne d'approvisionnement, définition, 11
 chaîne de la ferme à la table, 11
 chaîne de valeur. *voir aussi* chaînes de valeur agricoles; financement des chaînes de valeur; modèles économiques de chaînes de valeur
 besoins, 173
 contextes spécifiques, 26–27
 définitions, 11, 14
 liens entre les parties, 15
 relations durables et solides, 18–19
 chaînes de valeur agricoles. *voir aussi* financement des chaînes de valeur agricoles; instruments de financement des chaînes de valeur agricoles
 concept et éléments principaux, 11, 14
 description, 129
 structures et liens, 129–130
 Chakravathy, Kaylan, 154–162
 Cherogony, M., 22
 Chestnut Hill Farms, 73–74
 collaboration, 124, 173
 Colombie, 103–104
 Commercial Village Approach (CVA), 53, 54–55
 Commodity Acknowledgement Receipts (CAR), 86
 compétitivité, 10, 165, 169, 173
 concurrence, 9, 165
 conditions climatiques, assurances, 65, 97–99
 connaissances de la chaîne de valeur, 18–19, 21, 164, 173

contexte économique

 contexte macroéconomique et social, 25–27
 financement des chaînes de valeur, 22, 168–169
 interventions à niveaux multiples, 22
 moyens de subsistance, 27
 réglementation, 23–25
 contrats. *voir aussi* agriculture sous contrat
 financement islamique, 186–188, 190
 importance, 163–164
 réglementation, 24–25
 rupture, 17, 26, 170
 contrats à terme de gré à gré, 65, 99–100, 113
 contrats de gré à gré standardisés, 65, 100–102, 106, 113
 coopération, 124, 173
 Cooperative Bank of Agriculture, 20
 coopératives de crédit, 17
 coordination et structure, chaîne de valeur, 31–32
 Corrales, Luis, 136
 Costa Rica, 36, 68, 74, 140
 créances clients, financement, 64, 78–79, 83, 112
 Credinka, 33, 34
 crédit, 8, 20–21, 134
 crédit bail, 65, 94–97, 113
 crédit commercial, 64, 66–69, 111
 crédit d'entreprise de commercialisation, 64, 72–74, 111
 crédit fournisseur d'intrants, 64, 69–72, 111
 crédit warranté. *voir* warrantage
 crevettes, 107–109
 critères de financement, 171–172
 cycle de pauvreté, 115

D

demande des marchés, 171, 172–173
 dépendance vis-à-vis les chaînes de valeur, 28
 Development International Desjardins (DID), 87–88
 développement des chaînes de valeur, 44–47, 165

- développement national, 169–170
 diversification, 27–30, 167–168
 « Doing Business », 22
 DrumNet, 43, 137
 étude de cas, 142–154
- E**
 e-Choupal, 138
 échanges et réseaux commerciaux, 136
 élevage, titrisation, 103–104
 emprunteurs, évaluation, 20–21, 166–167
 engrais, 70–71. *voir aussi* intrants
 « *Enhancing market access for African traditional vegetables* », 52–61
 enseignements, 163–170
 entreposage, 87, 88–89, 90, 95, 157. *voir aussi* warrantage
 entreprise dominante, financement, 64, 75–76, 111
 entreprises agroalimentaires. *voir aussi*
 petits agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires
 recommandations, 172–174
 entreprises de commercialisation et de transformation agroalimentaire, crédit, 64, 72–74, 111
 Équateur, 68
 études de cas
 innovations, 141–162
 instruments de financement des chaînes de valeur agricoles, 110, 114–128
 modèles de chaînes de valeur, 52–61
 évaluation financière de la chaîne de valeur, 20–21
 exportations, créances clients, 78
- F**
 facilitateurs
 pilotage des chaînes de valeur, 32, 42–47
 recommandations, 170–175
 Farm Concern International, 52–61
 financement agricole, 1, 8, 9–10, 167
 financement agricole traditionnel, 166, 168
 financement commercial, 63–77, 111
 financement des chaînes de valeur
 acteurs, 1–2
 approche, 12, 17–21, 140, 163
 banques et coopératives de crédit, 17, 18
 cadre conceptuel, 12–14
 caractère centralisé, 166
 crédit, points clés, 21
 définition, 2–3, 11–12, 14
 facteurs contraignants, 170
 innovations, 129–135
 limites, 175
 mouvements internes, 12–14
 rôle, 1–2, 12
 financement des chaînes de valeur agricoles. *voir aussi* instruments de financement des chaînes de valeur agricoles
 approche, 17–21, 158
 concept, 11–17
 contexte, 7–10
 exemple caractéristique, 3
 externe, 2, 3, 11–12
 financement islamique, 189–192
 innovations, 129–135
 interne, 2–3, 11–12, 167
 opportunités et bénéfiques, 3–4
 réglementation, 24–25
 financement interne, 2–3, 11–12, 167
 financement islamique, 27, 168
 définition, 185–186
 formes et financement des chaînes de valeur agricoles, 189–192
 outils, 186–189
 financement par créances, 64, 76–83, 112
 financement par créances clients, 64, 78–79, 83, 112
 financement par une entreprise dominante, 64, 75–76, 111
 financement rural, 100
 financement sur stocks. *voir* warrantage
 FIRA, 105–106
 floriculture, 18
 flux de production, 13
 flux financiers, 13, 21, 28
 fonds MacFin, 54–55
 formation, 175
 fournisseur d'intrants, et crédit, 64, 69–72, 111

fournisseurs de services, 13
 recommandations, 172–174
 Fries, B., 67
 futures, 65, 100–102, 106, 113

G

garanties
 de crédit, 65, 104–106, 114
 effets sur le financement, 8
 innovations et, 132–133
 instruments de financement, 83
 para-financières, 105
 warrantage, 84–85, 92–96, 110
 gestion, systèmes, 135–136
 Gonzalez-Vega, C., 9–10
 gouvernements
 recommandations et soutien des
 chaînes de valeur, 174–175
 réglementation, 24, 174

H

haricots, 37
 Hortifruti, 36–38

I

IAFP (parcs agroalimentaires intégrés),
 étude de cas, 154–162
 importations, créances clients, 78
 Inde
 entreposage, 89, 157
 étude de cas, parcs agroalimentaires
 intégrés, 154–162
 futures, 102
 innovations, 134, 136, 137, 138, 140–141
 warrantage, 90–91, 94, 95
 zones Agri-Export, 140, 141
 information
 réseaux, 133, 137, 138, 143
 systèmes de gestion, 135–136, 137
 infrastructures, 138–139, 174
 innovations
 chaîne de valeur et chaînes de valeur
 agricoles, 129–131
 domaine politique et secteur public,
 140–141
 études de cas, 141–162
 financement, 129–135

infrastructures, 138–139
 technologie, 135–138, 167, 172
 institutions de crédit, recommandations,
 170–172
 institutions de microfinance (IMF), 133
 institutions financières. *voir* banques
 commerciales et de développement
 agricole
 instruments de financement des chaînes
 de valeur agricoles
 aperçu général, 63
 affacturage, 64, 79–83, 112
 affacturage à forfait, 64, 82, 112
 aménagements financiers incitatifs,
 65, 102–109, 114
 assurances récoltes/intempéries, 65,
 97–99, 113
 cession avec raccord de rachat, 65, 94,
 112
 classement, 63, 64–65
 dans la conception de la chaîne de
 valeur, 12
 contexte favorable, 168–169
 contrats à terme de gré à gré, 65,
 99–100, 113
 crédit bail, 65, 94–97, 113
 crédit commercial, 64, 66–69, 111
 crédit d'entreprise de
 commercialisation, 64, 72–74, 111
 crédit fournisseur d'intrants, 64,
 69–72, 111
 études de cas, 110, 114–128
 exemples, 109
 financement commercial, 63–77, 111
 financement par créances, 64, 76–83,
 112
 financement par créances clients, 64,
 78–79, 83, 112
 financement par une entreprise
 dominante, 64, 75–76, 111
 futures, 65, 100–102, 106, 113
 garanties de crédit, 65, 104–106, 114
 joint venture, 65, 107–109, 114
 nantissement des actifs corporels, 65,
 83–97, 112–113
 de réduction de risques, 65, 97–102,
 113

titrisation, 65, 103–104, 114
 warrantage, 65, 84–94, 112
 intégration, 1, 8–10, 47–48, 167
 intempéries, assurances, 65, 97–99, 111
 interdépendance des chaînes de valeur
 agricoles, 130–131
 intermédiaires financiers, 77
 Internet, 136, 137
 intrants
 financement, étude de cas, 110, 114–122
 fournisseurs de crédit, 64, 69–72, 111
 Islam. *voir* financement islamique

J

joint venture, 65, 107–109, 114

K

Kariuki, 20
 Kenya
 adoption des chaînes de valeur, 9
 étude de cas, innovations
 technologiques, 142–154
 étude de cas, modèle intégré, 52–61
 financement des chaînes de valeur,
 15–17
 normes, 23
 programme céréalier, 16
 téléphonie portable, 137–138
 Kilicafa, 44–45
 Kisan Credit Card (KCC), 134

L

LAFISE, étude de cas, 50, 122–128
 lait, production intégrée, 160–161, 162
 leasing, 65, 94–97, 113
 LeCourtois, Emmanuelle, 110, 114–122
 légumes traditionnels africains, modèle
 intégré, 52–61
 liens économiques, 173

M

M-Pesa, 137–138
 MacFin, fonds, 54–55
 Malawi, 44
 Marangu, K., 45
 marchés, demande, 171, 172–173
 marchés de niche, 42

mécanismes dans les chaînes de valeur,
 129–130
 Medlicott, A., 27
 Mexique, 18, 73, 95, 105–106
 microfinancement, 8, 60, 133, 143–144
 modèles économiques de chaînes de valeur
 aperçu général, 31–33
 agriculture sous contrat, 40–42
 étude de cas, 52–61
 influence, 168
 modèles intégrés, 32, 47–52
 pilotés par des acheteurs, 32, 33–42
 pilotés par des facilitateurs, 32, 42–47
 pilotés par des producteurs, 32, 33
 modèles intégrés, 32, 47–52
 étude de cas, 52–61
 intégration verticale, 47–48
 modèles intégrés de services, 48–50
 étude de cas LAFISE, 50, 122–128
 mondialisation de l'agriculture, 9
 moyens de subsistance, 27–30
 Mrema, H., 9
 Mustafa, Mohammed Rashrash, 185–192
 Myanmar, 70

N

Nacional Financiera, S.N.C. (Nafinsa), 82
 nantissement des actifs corporels, 65,
 83–97, 112–113
 National Agriculture and Livestock
 Exchange (BNA), 103–104
 National Agriculture Cooperative
 Federation (NACF), 51–52
 National Bulk Handling Corporation
 (NBHC), 89, 91
 National Food Authority's (NFA) Corn
 Storage Programme, 90
 négociants agricoles, crédit commercial,
 66–68
 Nicaragua, 122–128
 Niger, étude de cas de crédit warranté,
 110, 114–122
 normes relatives à la qualité et à la
 sécurité sanitaire, 23–24
 Northern Food Corporation (NFC), 39
 nouvelles technologies, 135–138, 167, 172
 étude de cas, 142–154

Nyoro, J., 3

O

Odo, G., 43

Olofsson, Ake, 110, 114–122

organisations facilitatrices. *voir* facilitateurs

organismes de développement et ONG, facilitation pour les petits agriculteurs, 42–43

outils financiers. *voir* instruments de financement des chaînes de valeur agricoles

P

parcours des produits, 23

parcs agroalimentaires intégrés, étude de cas, 154–162

partenariats, financement islamique, 168, 188, 191

partenariats privé-public, 107, 108–109

parties prenantes, recommandations, 172–175

pauvreté, cycle, 115

pays musulmans. *voir* financement islamique

Pérou, 34, 45–47, 48, 68

Peru Poverty Reduction Assistance (PRA), 45

petits agriculteurs et petites entreprises agroalimentaires
attitude envers la chaîne de valeur, 9
contribution au système, 32
crédit des banques, 8

facilitation par les agences de développement, 42–43

financement des chaînes de valeur agricoles, 1–2

dans l'intégration de l'agriculture, 1, 9–10

modèles d'organisation, 32–33

négociants agricoles et, 67–68

Philippines, 39, 86, 90, 139

pisciculture, warrantage formel, 86

Poosapati, Raju, 154–162

prêts

évaluation, 20–21

financement islamique, 185–186, 191

points clés, 20–21

remboursement, 19

PRIDE AFRICA, 143, 151, 153, 154

prix

réseaux d'information, 133, 137, 138

warrantage et, 93

producteurs

agriculture sous contrat, 36, 38

financement commercial, 77

lien avec acheteurs, 31–32

modèle intégré de la chaîne de valeur, 47

pilotage des chaînes de valeur, 32, 33, 34

« Promotion de l'utilisation des intrants agricoles par les Organisations de producteurs », 114

Q

qualité, normes, 23–24

Quedan and Rural Credit Guarantee Corporation (QUEDANCOR), 86

R

Rabobank, 18, 50–51, 52, 106

Ramana, N.V., 89, 101

récipissé pour stocks, 84, 110

recommandations, 170–175

réduction de risques

aménagements financiers incitatifs, 103

banques et, 167–168

instruments de financement des chaînes de valeur agricoles, 65, 97–102, 113

solidité des acteurs et, 164

soutien politique, 175

warrantage, 90–92

Regional Agricultural Union of Producers (UNIPRO), 105–106

régions, chaînes de valeur, 28, 169–170

réglementation, 23–25, 174

relations durables et solides, 18–19

remboursement des prêts, 19

renforcement des chaînes de valeur, 171

République de Corée, 51–52

réseaux d'information

au Kenya, 143

prix, 133, 137, 138

réseaux et échanges commerciaux, 136
 responsables politiques, recommandations
 et soutien des chaînes de valeur, 174–175
 reverse factoring, 81–82
 risques. *voir aussi* réduction de risques
 dans les chaînes de valeur, 19–20,
 164–165
 diversification contre, 167–168
 effets sur le financement, 8
 évaluation, 171–172
 financement islamique, 191
 types, 97
 riz, 13, 28, 37
 Root Capital, 75
 RRTS, système, 139
 Ruto, Grace, 52–61

S
 SACCO, 87–88
 Schwedel, 18
 secteur agricole, contexte financier, 7
 secteur agroalimentaire, changements
 et évolution, 7
 secteur financier, et transformation
 de l'agriculture, 9–10
 secteur public, innovations, 140–141
 sécurité sanitaire, normes, 23–24
 Serbie, 81
 services bancaires en ligne, 136–138
 services de soutien dans la chaîne de
 valeur, 13, 173–174, 175
 services écosystémiques, 165–166
 services financiers, dans la chaîne
 de valeur, 13, 169, 171
 sous-secteur, interdépendance des
 chaînes de valeur agricoles, 130–131
 Standard Charter Bank en Afrique, 109
 Starbucks Coffee Company, 48, 75
 stocks. *voir* warrantage
 structure et coordination, chaîne de
 valeur, 31–32
 systèmes d'information de gestion (SIG),
 135–136, 137

T

Tanzanie, 44–45, 87–88
 technologie, innovations, 135–138, 167, 172
 étude de cas, 142–154
 TechnoServe, 43, 44–45
 téléphones portables, 136–138
 Temeo Institute, 15
 Thaïlande, 107–108
 Tiffen, 97
 titrisation, 65, 103–104, 114
 tomates, 39, 41
 traçabilité d'origine et parcours
 des produits, 23
 transports, innovations, 139

U

USAID, 45, 46

V

valeur ajoutée, 11
 vendeurs. *voir aussi* producteurs
 lien avec acheteurs, 31–32
 ventes parallèles, agriculture sous
 contrat, 17, 26, 42, 170

W

warrantage
 avantage et inconvénients, 92–94
 description, 65, 84, 111–114
 entreposage, 87, 88–89, 90, 95
 étude de cas, 110, 114–122
 financement islamique, 191
 garanties, 84–85, 92–94, 110
 réduction de risques, 90–92
 système formel, 84–85, 86
 système informel, 85–88, 110, 114–122
 Wenner, M., 63

Y

YES Bank, 155–157, 160, 162

Z

Zamora, Enrique, 122–128
 zones Agri-Export, Inde, 140, 141

FINANCEMENT DES CHÂÎNES DE VALEUR AGRICOLES

L'agriculture reste un moyen fondamental pour réduire la pauvreté mais un manque de financements peut entraver son développement. Au même moment, l'agriculture évolue vers un système mondial qui exige une très grande qualité, des produits compétitifs et qui est organisé en chaînes de valeur qui excluent souvent les petits exploitants agricoles. Le financement des chaînes de valeur agricoles offre la possibilité d'élargir le champ et de réduire les coûts et les risques du financement agricole. Il peut également aider les chaînes de valeur à être plus intégrées en permettant aux petits exploitants agricoles de bénéficier de ressources et d'accéder à des marchés à plus forte valeur ajoutée.

L'ouvrage *Financement des chaînes de valeur agricoles* donne une vue d'ensemble complète des modèles, des outils et des approches mis en œuvre par les chefs d'entreprise dans le monde en développement. Ils sont décrits, analysés et illustrés par de nombreux exemples dans leur fonctionnement et permettent de tirer des enseignements pouvant être mis en pratique. Ce livre se base sur l'expérience solide de l'Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) dans le domaine de la finance et du développement agricole et comprend 40 exemples d'entreprises et 5 études de cas facilitant l'apprentissage.

Cet ouvrage constitue un outil fondamental pour le personnel technique et les chefs d'entreprises agroalimentaires, les dirigeants de banques et de coopératives opérant dans le secteur agricole, les ONG et les praticiens du développement du microfinancement, les chercheurs et les responsables politiques.

Calvin Miller est Fonctionnaire principal et responsable du Groupe agribusiness et finance de la Division des infrastructures rurales et des agro-industries, FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture). Il possède une expérience directe sur le terrain dans le domaine de la finance rurale et agricole, du développement des chaînes de valeur et du développement des petites et moyennes entreprises agricoles et il est également fondateur du MicroVest Investment Fund.

Linda Jones est consultante internationale en développement d'entreprises, spécialiste du développement des chaînes de valeur. Elle a été Présidente du Conseil d'Administration du SEEP. Elle a publié de nombreux ouvrages sur le développement d'entreprises, l'analyse et le développement de chaîne de valeur et sur les chaînes de valeur agricoles.

« Ce livre apporte une contribution très utile à la littérature de plus en plus abondante sur les chaînes de valeur, clarifiant les nombreuses méthodes, certaines anciennes, d'autres plus nouvelles, mises en œuvre pour financer les acteurs des chaînes de valeur agricoles ».

Richard L. Meyer, Professeur honoraire, Université d'État de l'Ohio

« Je conseille vivement à toutes les parties prenantes du secteur agricole de lire cette publication ».

N.V. Ramana, ancien CEO, BASIX Inde, et Président de l'Indian Society of Agribusiness Professionals, Inde

« Une analyse complète et pertinente du financement des chaînes de valeur agricoles ».

Mark D. Wenner, Inter-American Development Bank

« C'est un livre que toute personne intéressée par le financement des chaînes de valeur doit absolument lire ».

Kenneth Shwedel, Économiste agricole

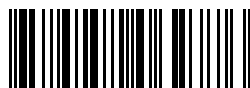


DIVISION DES INFRASTRUCTURES
RURALES ET DES AGRO-INDUSTRIES

Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Viale delle Terme di Caracalla – 00153 Rome, Italie
AGS-Publications@fao.org | fax: +39 06 57053057
www.fao.org/ag/ags

ISBN 978-92-5-206277-6



9 789252 062776

10846F/1/04.13