



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

**construire une nouvelle alliance au service
de l'agriculture familiale**

Un guide opérationnel

CERISE / IRC – Montpellier SUPAGRO

Auteurs

B.Wampfler

F.Doligez

C.Lapenu

J.P.Vandenbrouck

Avec l'appui de

- **la Fondation FARM**
- du groupe de travail «Organisations paysannes – Institutions financières» du Niger
- SOS Faim Belgique et Luxembourg
- la Sidi

Avant propos

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

- Programme de recherche CIRAD¹ CERISE² « Quelle contribution de la microfinance au financement des agricultures familiales » (1997-2002)³
- Elaboration d'une méthode pour construire le partenariat OP – IMF – expérimentation par les OP et IMF du Niger (CNEARC–CERISE / Programme PDSFR⁴/FIDA /projet PROPAN -MAE) (2004- 2005)
- Quelle stratégie de financement des OP du commerce équitable ? Projet Agrofine/Max Havelaar - CERISE (2006- en cours)
- Diagnostic des OP du Cambodge (MAE-CNEARC, S.Lemeilleur (2005), C.Bernard, (2006), C.Chervier (2007))
- Etude d'impact des Caisses d'Epargne et Crédit Agricole Mutuel (CECAM) de Madagascar (CIRAD, 2003 – 2007)

Il a été conçu et élaboré par l'Institut des Régions Chaudes (IRC)⁵ de Montpellier SupAgro, par l'IRAM (Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement), et par le réseau CERISE (Comité d'Echange, de Réflexion, et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit).

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

- Le groupe de travail « Organisations paysannes – Institutions financières » du Niger qui a apporté un appui actif à la conception et à la première validation, dans le cadre d'un parcours de « formation-action » réalisé entre 2004 et 2007.
- SOS Faim Belgique et Luxembourg et la SIDI qui ont témoigné de leur expérience à travers des études de cas restituées dans les encadrés du guide

La Fondation pour l'Agriculture et la ruralité dans le monde (FARM) a apporté un appui décisif à la rédaction de ce guide et à sa validation.

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

¹ CIRAD : Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

² CERISE : Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne et de crédit

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

⁴ PDSFR : Programme de Développement des Systèmes Financiers Ruraux du Niger

⁵ Ex CNEARC : Centre National d'Etudes Agronomiques en Régions Chaudes

SOMMAIRE

Avant propos	p. 2
Introduction	p. 4
Chapitre 1 : Du « crédit agricole » aux marchés financiers ruraux : la « révolution culturelle » du financement rural	p. 7
Chapitre 2 : Analyser les besoins et contraintes de financement des producteurs et des OPA	p. 19
Chapitre 3 : Comment l'OPA va –t-elle choisir une stratégie d'accès aux services financiers ?.....	p. 35
Chapitre 4 : Comment créer un partenariat avec une IF pour satisfaire l'accès des producteurs aux services financiers	p. 55
Chapitre 5 : Comment créer un partenariat avec une IF pour satisfaire l'accès d'une OPA aux services financiers.....	p. 79
Chapitre 6 : Développement par les IMF d'une offre de produits adaptés aux besoins des OPA et de leurs membres	p. 92
Chapitre 7 : Quels rôles pour les organisations professionnelles agricoles dans les politiques publiques de financement de l'agriculture ?	p. 112
Annexe 1 : Potentialités et limites de la caution solidaire	p.139
Annexe 2 : Le taux d'intérêt en question	p. 149
Annexe 3 : Eléments d'interprétation des indicateurs d'analyse financière	p. 156
Bibliographie.....	p.159

Introduction

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

Le manque d'accès au financement reste une contrainte majeure du développement des agricultures du Sud. Les organisations de producteurs agricoles et ruraux (OPA) qui se structurent progressivement à l'interface entre les agricultures et le marché, sont confrontées quotidiennement à cette question. Leurs besoins de financement sont de différente nature : leurs membres ont besoin d'accès au crédit, les OPA elles-mêmes ont besoin de financer leurs activités économiques, leur fonctionnement, leurs investissements (équipement, locaux,...) mais aussi leur renforcement de capacités.... Malgré le renouvellement de la finance rurale permis par la microfinance, l'accès au financement reste un problème déterminant pour la plupart des OPA.

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

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

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

Du côté des OPA, règne une grande méfiance par rapport aux financiers, qu'ils soient banque ou microfinance. L'histoire, mais aussi, fréquemment, le manque de « culture financière » des OPA, rendent la prise de contact et le dialogue difficiles, et rares sont les situations où des liens de confiance s'établissent spontanément. Les OPA, structures souvent jeunes, en cours d'acquisition de compétences de gestion, peuvent avoir des difficultés à analyser leurs besoins et leurs contraintes de financement et à les formaliser en dossiers de demande de financement. Le manque de fonds propres et la faiblesse du patrimoine constituent des obstacles importants à la constitution des apports et des garanties requises par les institutions financières pour l'accès au crédit. Enfin, le manque de connaissance du secteur financier, mais aussi la faible transparence des institutions financières peuvent engendrer des difficultés pour les OPA à évaluer la qualité des partenaires financiers potentiels dans une zone donnée. Dans certaines zones, le professionnalisme insuffisant des IMF et les défaillances de contrôle du secteur financier ont conduit à des dysfonctionnements dommageables pour le monde rural (détournements, impayés, perte d'épargne, surendettement des ménages...) qui ont encore creusé le déficit de confiance entre OPA et IF.

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

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

Objectifs et publics cible du guide

Ce guide opérationnel vise à appuyer la construction d'une nouvelle alliance entre organisations de producteurs agricoles et ruraux et institutions financières, microfinance mais aussi banques.

Plus spécifiquement, il a pour objectifs de

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

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

Organisation du guide

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

Dans le chapitre introductif, le guide donne des clés pour comprendre l'histoire du financement de l'agriculture : pourquoi le crédit agricole public a-t-il laissé la place aux « marchés financiers ruraux », quelles sont les logiques de cette nouvelle approche, comment les innovations de la microfinance se sont développées, pourquoi est-il si difficile de financer l'agriculture dans ce contexte ...

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

La première étape d'une recherche de solutions de financement passe par une bonne connaissance des besoins de financement des producteurs d'une part, de l'OPA d'autre part. Le chapitre 2 du guide opérationnel met en évidence les points clé de l'analyse des besoins

de financement des producteurs. Le chapitre 5 traitera des besoins de financement des OPA elles-mêmes.

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

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

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

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

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

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

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

Chacune de ces étapes est détaillée, documentée et illustrée par des exemples issus d'expériences d'OPA et d'IF, pris en situation réelle, ou construits à des fins pédagogiques à partir d'éléments réels.

Des annexes complètent ce guide, ainsi qu'une bibliographie organisée par chapitre du guide.

Ce guide opérationnel est présenté ici dans une version provisoire, support des échanges pour la conférence virtuelle organisée sur le site de FARM du 21 avril au 7 mai 2008. Cette conférence a pour objectif de discuter, de valider et d'améliorer ce guide opérationnel. Elle s'adresse à tous les acteurs potentiellement concernés par ce guide (OPA, IF, opérateurs d'appui, ...) qui seront invités à faire des commentaires sur le contenu de chaque chapitre, son adéquation par rapport aux besoins des acteurs, et à proposer des améliorations éventuelles.

Chapitre 1

Du « crédit agricole » aux marchés financiers ruraux : la « révolution culturelle » du financement rural

Depuis que les agricultures familiales des pays du Sud sont entrées dans une logique d'intensification et d'insertion dans le marché, exigeant des capitaux, organiser l'accès des agriculteurs au crédit a été au cœur des préoccupations du développement. Mais les approches et les dispositifs d'accès au crédit ont profondément évolué en quelques décennies. Au XX^{ème} siècle, jusqu'au début des années 80, donner l'accès au crédit agricole était un rôle de l'Etat. Au fil des années 70, dans un contexte marqué par les théories de libéralisation économique, le financement agricole public a fait l'objet de critiques croissantes qui ont finalement conduit à sa remise en cause. Progressivement, les dispositifs de crédit agricole vont être démantelés dans le cadre des politiques de libéralisation du secteur financier.

Une nouvelle approche privilégiant l'accès aux services financiers par le marché va s'imposer dans les années 80. Dans cette mouvance, vont émerger de nouvelles organisations de services financiers, regroupées sous les termes de « systèmes financiers décentralisés » ou « microfinance ». Ces innovations financières qui s'inscrivent dans une perspective de marché, vont se développer en milieu urbain, mais aussi en milieu rural.

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

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

Plus spécifiquement, ce premier chapitre a pour objectifs de :

- décrire le changement de contexte (de « paradigme ») du financement rural et en expliquer les logiques (I)
- présenter les principales caractéristiques des nouveaux dispositifs de financement : la microfinance, les autres acteurs de la finance rurale (banques publiques qui subsistent encore, banques commerciales, ...) (II)
- montrer pourquoi dans ce nouveau contexte le financement de l'agriculture est difficile (III)

I - Du crédit agricole aux « marchés financiers ruraux », la « révolution culturelle » du financement rural dans les années 1980

Avant 1970, les politiques de crédit agricole

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

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

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

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

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

L'effort de développement a été concentré à cette période sur la création d'institutions de crédit sous des formes variées selon les contextes : banques agricoles, banques de développement, unions de coopératives,

1970 – 1980 : Les politiques de crédit agricole sont remises en cause

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

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

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

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

- Les effets positifs observés ont plus largement bénéficié aux populations ayant déjà une assise économique favorable (paysans moyens et aisés).

- Plus généralement, l'importance des volumes de financement décaissés n'est pas corrélée avec une progression significative et systématique des productivités et des revenus agricoles
- La capacité d'épargne des ménages ruraux n'a pas progressé et les cercles vertueux de l'investissement privé espérés restent virtuels. La subvention de l'économie agricole n'a pas eu l'effet d'entraînement escompté ni sur le développement de l'économie agricole, si sur les activités économiques rurales
- Le secteur informel que l'on voulait réduire reste très actif
- Les systèmes de crédit agricole sont fortement dépendants des subventions extérieures et ce sont donc les épargnants et les contribuables qui paient le prix du développement agricole
- Les institutions publiques créées pour diffuser le crédit dans les économies rurales s'avèrent faiblement efficaces : les capitaux mobilisés n'arrivent que partiellement aux exploitations agricoles, la gestion des institutions est peu rigoureuse et entraîne pertes et malversations ; les taux de remboursement faibles et la faible attention portée à la mobilisation de l'épargne compromettent la viabilité des institutions financières, tout comme l'utilisation politique qui en est souvent faite.

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

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

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

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

L'application de ces politiques de libéralisation du secteur financier va se généraliser au fil des années 80, dans le cadre des programmes d'ajustement structurel.

Au début des années 80, le « crédit agricole » est remplacé par les « marchés financiers ruraux »

La nouvelle approche qui s'impose au fil des années 80 constitue une transformation radicale de la manière de « penser » le crédit.

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

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

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

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

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

Cette nouvelle approche du financement rural par les marchés financiers ruraux va s'imposer au fil des années 80 et conduire au démantèlement, plus ou moins rapide selon les pays, de toutes les formes de financement public de l'agriculture.

II – Les marchés financiers ruraux se structurent autour de la microfinance

Un marché financier a besoin d'institutions d'intermédiation pour fonctionner

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

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

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

Une première hypothèse de la libéralisation des années 80 était que les banques commerciales des pays du Sud allaient spontanément s'intéresser au marché financier rural pour peu que les taux d'intérêt y soient attractifs...Les tenants de cette hypothèse ont déchanté rapidement : les banques ne se sont pas ruées dans les campagnes et le constat de l'exclusion financière du monde rural s'est imposé très vite.

C'est de ce constat qu'est « née » la microfinance. Cette naissance est souvent abusivement attribuée à la Grameen Bank. Si la Grameen Bank a bien été une innovation majeure et à l'origine du développement planétaire d'une forme spécifique de microfinance qu'est le crédit solidaire, elle n'est pas la forme exclusive de la microfinance, ni sa forme première : les expériences de crédit mutuel développées depuis le XIX siècle en Europe et au Canada, et dans les pays du Sud dès les années 60, ont posé les bases de la microfinance.

Quels sont les principes de la microfinance ?

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

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

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

La difficulté est donc double :

i) il s'agit de concevoir des systèmes de financement adaptés aux spécificités des populations exclues :

- faibles niveaux d'activités et de revenus
- incapacité à fournir des garanties matérielles
- souvent populations isolées, enclavées, éloignées des grands centres
- et dont les activités, les besoins, les contraintes de financement sont largement méconnues

ii) mais aussi des systèmes autonomes et durables.

La microfinance répond à ces défis en s'appuyant sur cinq grands principes.

Il s'agit de créer des systèmes financiers qui :

- se rapprochent géographiquement des utilisateurs : des systèmes de proximité
- sont fondés sur une « participation » des utilisateurs
- sont fondés sur une nouvelle forme de garantie : la garantie sociale remplace la garantie matérielle
- repose sur un principe de marché : l'utilisateur du service paye le coût du service, via le taux d'intérêt
- visent à être autonomes et durables

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

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

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

- elle doit permettre une meilleure connaissance des réalités locales : besoins et contraintes des utilisateurs
- elle doit permettre de sécuriser le système financier : si les utilisateurs le considèrent comme le leur, ils seront plus attentifs à son bon fonctionnement

- elle doit permettre de réduire les coûts de fonctionnement du système financier : la participation est souvent bénévole

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

- La plus utilisée est la caution solidaire : l'emprunteur appartient à un groupe qui se porte caution pour le remboursement du crédit. S'il est défaillant, le groupe rembourse à sa place. Cette forme de garantie est utilisée sous plusieurs formes : caution d'un groupe de cinq emprunteurs qui se cooptent dans le système de la Grameen Bank, caution d'un groupe de producteurs de coton dans les Associations villageoises du Mali, caution d'un village dans les Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit. Ce principe a été un des facteurs clé du développement de la microfinance. Mais il rencontre aussi des limites (Annexe 1).
- La garantie sociale peut prendre des formes plus classiques comme le cautionnement d'un emprunteur par une autre personne qui accepte d'engager des biens matériels personnels pour lui.
- Toutes les institutions de microfinance ne sont pas fondées sur la caution solidaires. Les formes de garantie peuvent être multiples et combiner garantie sociale et matérielle : chaque institution de microfinance adapte son propre système de garantie à sa structure et aux contextes dans lesquels elle travaille.

Pour un approfondissement de la caution solidaire, cf annexe 1

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

Taux d'intérêt =	Coût de la transaction financière +	= salaire des agents de crédit, frais de déplacement jusqu'au village, papeterie,
	Coût de la ressource +	= coût de l'argent mobilisé pour faire le crédit
	Coût du risque +	= pertes engendrées par les non remboursements, ou les dysfonctionnements
	Coût du développement de l'IF	= investissements faits par l'IF pour développer les services, s'ouvrir sur d'autres zones,, ...

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

- faire de multiples petits crédits est plus coûteux que faire un seul gros crédit

- les populations visées sont souvent éloignées, dispersées : les atteindre entraîne des coûts élevés
- le niveau de risque de la microfinance peut être élevé
- le coût de l'argent est élevé, ...

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

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

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

Pour un approfondissement de la question du taux d'intérêt, voir annexe 2

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

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

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

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

La microfinance recouvre des formes d'organisation très diverses

Sur la base de ces principes communs, la microfinance rurale s'est développée sous deux formes organisationnelles majeures et de très nombreuses formes mixtes.

Le crédit à caution solidaire, emblématique de la microfinance

Développé par la Gramen Bank au Bangladesh dans des zones rurales à très forte densité de population, le crédit à caution solidaire est fondé sur l'idée que même les populations très

pauvres peuvent valoriser et gérer un crédit. Le crédit, qui peut être d'un très petit montant, est donné à un groupe d'emprunteurs qui sont solidaires pour son remboursement. Si un membre du groupe est défaillant, le groupe rembourse à sa place. Si le groupe ne rembourse pas, l'ensemble des membres du groupe est privé de l'accès au crédit.

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

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

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

Les mutuelles d'épargne et de crédit

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

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

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

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

De nombreux modèles mixtes

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

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

- au mutualisme (Le Crédit Rural de Guinée BIM 29 09 01
- à la caution solidaire (Les Self Helped groups BIM 09 07 02)
- à l'autogestion villageoise (caisses villageoises d'épargne et de crédit)
- mais aussi de plus en plus souvent aux principes bancaires

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

Au cours d'une première phase expérimentale couvrant les années 80, la microfinance va se développer en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. Très vite, elle va devenir l'un des instruments privilégiés des politiques de lutte contre la pauvreté. Les bailleurs du fonds internationaux appuient son développement en fournissant des lignes de crédit, en subventionnant les investissements initiaux (locaux, équipement, ...).

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

Tout en étendant sa portée, le secteur de la microfinance s'est professionnalisé ; il a acquis des compétences techniques et organisationnelles nouvelles. Des cadres juridiques nationaux ou régionaux l'ont formalisé, permettant le contrôle. Le secteur a gagné en crédibilité auprès des banques qui le refinancent. Les IMF ont créé des associations professionnelles nationales qui participent à la coordination du secteur, dialoguent avec l'Etat et forgent progressivement un nouveau secteur économique.

Malgré son développement spectaculaire, ce secteur reste fragile

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

III - Pourquoi est-il si difficile de financer l'agriculture dans un « marché financier » ?

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

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

1. L'agriculture requière des volumes financiers importants

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

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

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

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

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

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

3. Financer l'agriculture est risqué

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

Elle conjugue trois types de risques :

- le risque de production : celle ci peut être compromise par les aléas climatiques, le risque sanitaire ; la faiblesse des services d'appui à l'agriculture et à l'élevage renforce encore ce dernier
- le risque économique : les fluctuations des prix et des marchés agricoles, faiblement régulés, sont importantes ; le degré actuel d'organisation de l'agriculture ne permet pas de juguler ce risque
- le risque individuel du producteur, de sa famille, de sa force de travail : maladie, décès ; là encore, la carence des services d'appuis renforce ce dernier

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

Le changement d'approche du financement rural des années 80, le passage du « crédit agricole » aux « marchés financiers ruraux » a conduit à une raréfaction de l'offre de financement agricole, alors même que la modernisation agricole entraîne des besoins de financement nouveaux et croissants.

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

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

Chapitre 2

Analyser les besoins et contraintes de financement des producteurs et des organisations professionnelles agricoles

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

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

Pour construire une réponse adaptée aux besoins de services financiers de ses membres, l'OPA devra s'attacher d'abord à bien comprendre ces besoins, ainsi que les contraintes qui y sont liées. Cette analyse va bien au delà de la connaissance intuitive qu'une OPA a de sa zone et de ses membres. Elle doit fournir une compréhension de la diversité des besoins et contraintes de financement des producteurs, à l'échelle de la zone d'intervention de l'OPA. Elle doit permettre de raisonner ces besoins et contraintes en fonction des critères d'analyse d'une institution financière (quelle est la demande solvable, ...).

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

Cette analyse de la demande est cruciale : elle doit permettre à l'OPA de poser des priorités, de faire des choix stratégiques, d'analyser l'adéquation de l'offre de services financiers existante par rapport aux besoins identifiés, de négocier les conditions d'accès à ces services, de mesurer les risques pris, ... Bref, c'est une étape stratégique que l'OPA devra mener avec rigueur pour être ensuite en mesure de poursuivre sa réflexion sur les alternatives de financement.

Ce chapitre a pour objectif de fournir aux OPA une méthode et des outils pour analyser les besoins et contraintes de financement des producteurs membres de l'OPA. L'analyse de ses propres besoins de financement sera traitée dans le chapitre 5.

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

I. Analyse des besoins et contraintes de financement des producteurs membres de l'OPA

Cette analyse va être ordonnée autour de 5 principales étapes

1. Qui est l'OPA et dans quel est le contexte s'insère – t-elle ?
2. Qui sont les membres de l'OPA ?
3. Quels sont les besoins de financement des différentes catégories de membres ?
Quels sont les risques liés à ces besoins de financement ?
4. Quelles sont les stratégies de financement de ces différentes catégories de membres ? Comment leurs besoins sont-ils couverts, ou non, aujourd'hui ?
5. Quelles sont les relations entre les membres et l'OPA ?

1. Qui est l'OPA et dans quel contexte s'insère-t-elle ?

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

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

Questions	Pourquoi cette question ?	Illustration par le cas de notre OPA pastorale du Niger
Qui est l'OPA ? Quels sont ses objectifs, quelles sont ses activités ?	Les besoins de financement, tant des membres que de l'OPA elle-même sont liés à la nature de l'OPA , de ses activités, de sa taille, ...	Organisation de producteurs opérant à l'échelle d'une région sahélienne pastorale. L'OPA est « généraliste » : elle développe à la fois des actions de représentation des producteurs, des activités économiques (approvisionnement, commercialisation, services,...).
A quelle échelle géographique est-elle structurée ? Nationale ? Régionale ? Locale ?	L'offre de service à construire va être différente selon que les producteurs sont dispersés sur un vaste territoire ou concentrés dans une petite région	Dans la zone d'intervention de l'OPA, les activités économiques dominantes restent l'élevage pastoral et le commerce. Le maraîchage s'y est développé dans les années 80, en réponse aux grandes sécheresses qui ont décimé les troupeaux. Les producteurs maraîchers sont concentrés autour des villes moyennes de la région, mais aussi dans des zones plus excentrées et mal desservies, autour des points d'eau
La zone d'intervention de l'OPA est -elle <ul style="list-style-type: none"> • Pauvre/riche • Enclavée / bien desservie • A infrastructure faible / Bien dotée Quelle est la géographie économique de la zone : principaux centres, axes de communication, flux de produits ?	Ces caractéristiques vont déterminer l'intensité de l'activité économique locale, l'attractivité de la zone pour des institutions financières, ...	Forte structuration autour d'un axe routier central desservant les trois villes de la région Les routes secondaires sont en mauvais état Les zones excentrées sont mal desservies
Quelles sont les principales filières de production agricole ? Comment sont – elles organisées ? Quels sont les liens entre ces filières, l'OPA et ses membres ?	Un producteur peut être inséré dans plusieurs filières, et avoir différentes opportunités économiques, différentes offres de financement et être affilié à plusieurs OPA	L'élevage est la filière la plus structurée de la zone. La plupart des membres de l'OPA sont pluriactifs, combinant l'activité d'élevage avec du commerce, du maraîchage ou/ou d'autres activités non agricoles.
Quelles sont les principales institutions financières présentes dans la zone ?	Avoir une première connaissance de l'offre existante permet de mieux comprendre les stratégies des producteurs en matière de financement	Très peu d'institutions financières sont implantées dans cette région. Une banque commerciale nationale est présente dans la grande ville locale. Quelques IMF tentent de se développer, mais avec de faibles résultats. Des projets d'appui à l'élevage offrent du crédit projet ciblé sur l'élevage
Quelle est l'histoire de la zone en matière de peuplement, d'organisation, de crédit, ... ?	Les comportements des producteurs par rapport aux services financiers peuvent être influencés par l'histoire de la zone en la matière	Longue histoire de crédits de projets débouchant sur des impayés.
Quelles sont les principales caractéristiques sociologiques de la zone ?	La plupart des IF notamment de microfinance s'appuient sur la cohésion sociale d'une zone pour sécuriser le remboursement de crédit. Il est donc important de pouvoir évaluer les facteurs de cette cohésion sociale	Plusieurs ethnies ayant des relations plus ou moins tendues, cohabitent dans la région. Les membres de l'OPA appartiennent à différentes ethnies.

2. Qui sont les membres de l'OPA ?

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

- L'unité « membre de l'OPA » est-elle pertinente pour raisonner les besoins et contraintes de financement des producteurs ? (21)
- Comment prendre en compte l'inévitable diversité des « membres » d'une OPA et ce faisant, la diversité de leurs besoins et de leurs contraintes ? (22)

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

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

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

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

22. Prendre en compte la diversité des producteurs membres

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

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

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

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

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

Typologie des familles et utilisation du crédit à moyen terme en zone cotonnière au Bénin (Renard (1999))

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

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

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

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

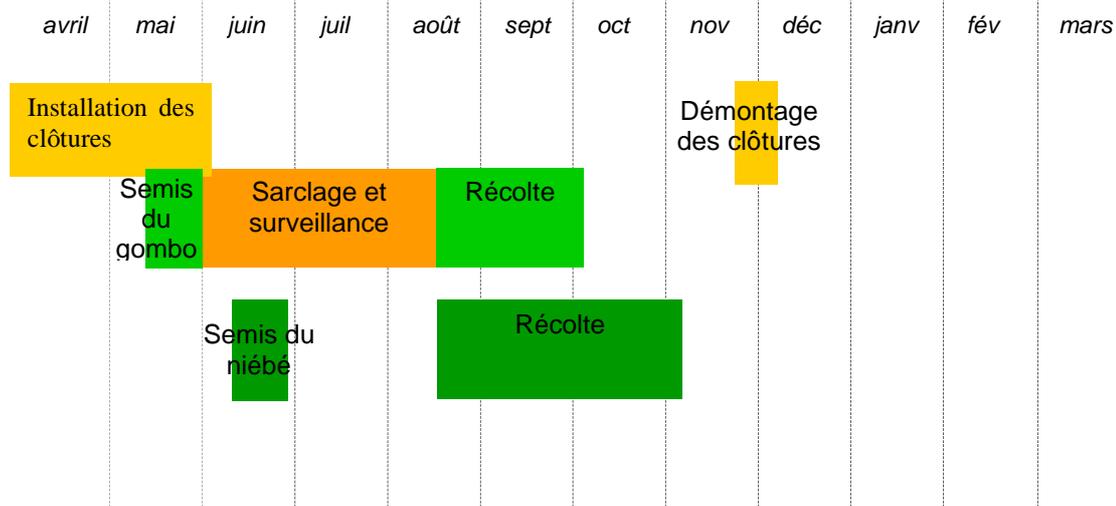
3. Quels sont les besoins de financement des différentes catégories de membres ? Quels sont les risques liés à ces besoins de financement ?

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

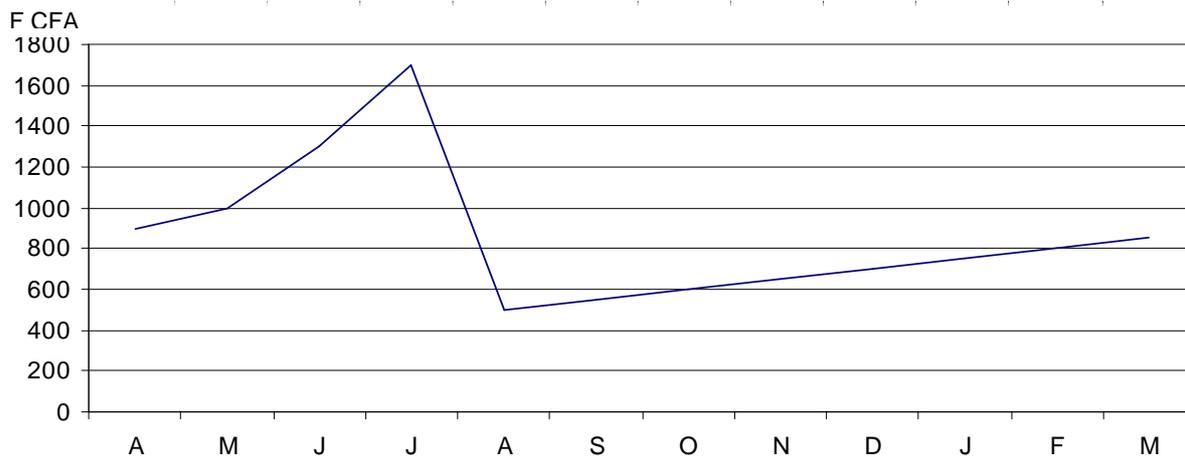
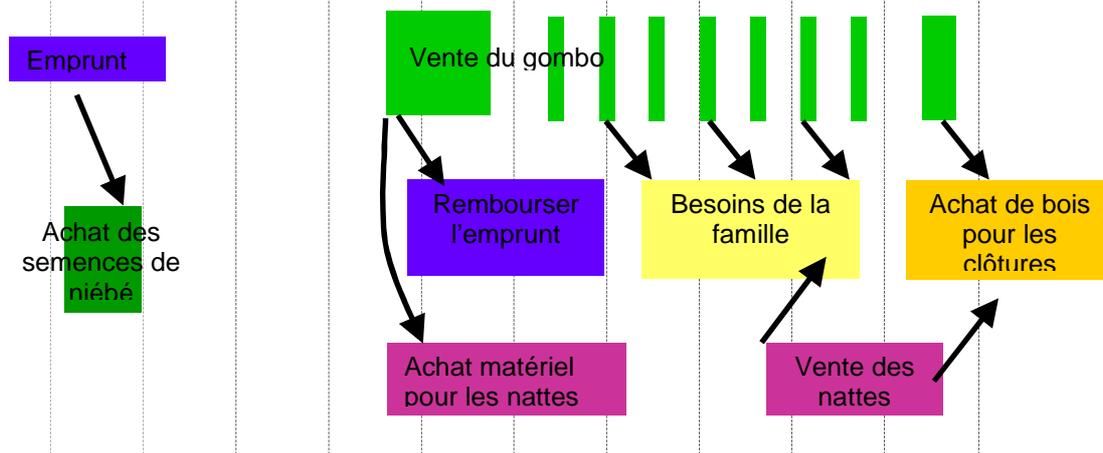
On s'attachera donc à décrire les **systèmes d'activités de chaque groupe** et leur organisation dans l'année (calendrier des activités).

Le graphique suivant présente un exemple d'analyse approfondie du calendrier d'activités et des logiques de financement dans un système d'activité maraîchage/petit artisanat pratiqué par des femmes de la zone d'intervention de notre OPA pastorale.

Calendrier des cultures du gombo et du niébé



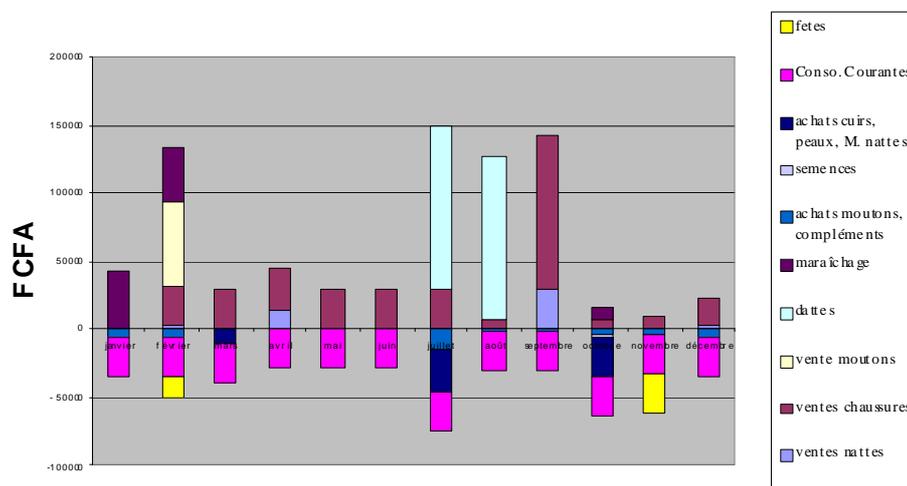
Flux de trésorerie : Culture du gombo associée au tissage de nattes



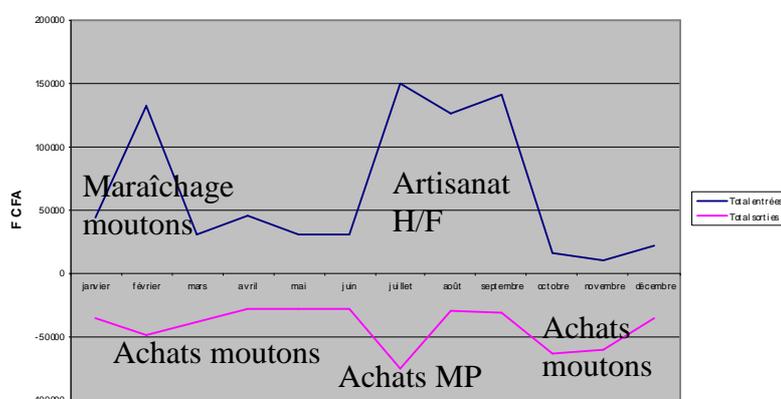
Estimation des variations du prix de la mesure de gombo sur le marché de Chadawanka

Sources : J.Bell, 2004

Toujours par groupe de la typologie, on pourra ensuite évaluer les revenus, leur répartition dans l'année et les **calendriers de trésorerie** qui en résultent. Cette analyse permet de mettre en évidence les moments où les ménages vont avoir des besoins de financement, les moments où ils disposent de liquidités. Il s'agit de mieux comprendre les besoins de trésorerie pour y adapter les produits financiers (crédit et épargne). Cela permettra de définir la durée d'un prêt et ses modalités de remboursement. On pourra ainsi identifier les principaux besoins de financement de court terme (crédit de moins d'un an).



Exemple : Calendrier de trésorerie d'un type « Grand maraîcher » dans la zone d'InGall (Niger)



Exemple : Calendrier de trésorerie d'un type « Petit maraîcher » dans la zone In Gall (Niger)
Source : Bako Hamidine, 2004

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

- le financement de la campagne agricole : intrants (semences, engrais, pesticides), main d'œuvre (préparation des sols, repiquage, sarclage, récolte), des terres prises en métayage ; le degré d'intensification de la production dépend en partie de la main d'œuvre disponible et de la quantité et de la qualité des intrants utilisés.

- le financement de l'embouche (porc, ovin, caprin, bovin) : l'embouche consiste à engraisser un animal sur une période « courte » (de 4 mois – 6-8 mois) pour le vendre avec une forte valeur ajoutée ; c'est une activité d'appoint couramment pratiquée par les ménages, ou les individus (femmes, jeunes, ..) ; elle est alors un élément central de la gestion de trésorerie ;

elle peut être rentable si elle est bien maîtrisée, mais elle est soumise aux aléas de l'élevage (problèmes sanitaires, mortalité, conditions d'alimentation) et du marché.

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

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

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

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

Besoins et contraintes de financement dans la zone de Chadawanka (J.Bel, 2004)

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

	Manque de trésorerie en cas de problème	Petits crédits d'urgence Micro épargne	sommes régulièrement, grâce aux autres activités
Des systèmes d'activités spécifiques aux femmes			
Commerce	Manque de fond de roulement	Crédit court terme	Echéances régulières, remboursement grâce aux revenus du commerce
Artisanat	Manque de fond de roulement Faible demande de leurs produits très spécifiques	Crédit court terme, mais besoin de formation	Echéances régulières, remboursement grâce à la vente des produit
Embouche	Manque de fond de roulement	Crédit court terme, mais besoin de formation	Remboursement au terme de l'embouche (après quelques mois)
Jardins	Difficulté de protéger les cultures de l'attaquer des animaux, manque de trésorerie pour l'achat des semences, vente prématurée de la production	Crédit moyen terme pour s'équiper en grillage, crédit de campagne pour acheter les semences, warrantage	Echéances régulières à partir de la récolte, grâce aux autres activités
Autres systèmes d'activités			
Forgerons, bouchers	Manque de fond de roulement pour l'achat de matière première, pas d'épargne sécurisée	Crédit court terme, épargne	Remboursements réguliers, hebdomadaires pour les bouchers, lors de la vente de bijoux pour les forgerons

Site	Principaux types de systèmes d'activités	Besoins de crédit identifiés	Montants (FCFA)	Période de besoins	Période de remboursement possible
Tamaya	Agro éleveurs.	Crédit embouche et épargne	30000	Avril mai	Janvier février
	Artisans éleveurs.	Matière première pour artisanat	50 000	Juillet	septembre
	Commerçants éleveurs.	crédit commerce (50000 à 100000) Aliments bétail	50 000 à 100 000		
	Petits pasteurs	Céréale	80 000	Avril juillet	Décembre janvier
	Gros pasteur	Céréale, aliments bétail	200 000	mai juillet	Octobre novembre mars
	Bouchers	Crédit commerce	- 50 000	Juillet	Août à octobre
	Restauratrice	Crédit commerce	-10 000		
	Petit commerçant	Petit crédit commerce	- 20 000	Août	Août septembre
Coopératives	Artisans (capital achats matière première pour boutique)	500 000	Juillet	Août septembre	
Tofamanir et In Aggar	Eleveurs petits ruminants	Epargne pour leurs activités extra agricoles			
	Agro éleveurs.	Epargne (même chose)			
	Commerçants éleveurs.	Crédit commerce	50 000 à 100 000	Juillet	Août septembre ou février mars
	Eleveurs. Commerçants	Epargne et crédit	100 000	Juillet	Février mars
	Eleveurs. Semi nomades	Epargne et crédit achat aliments bétail	200 000	Avril à juillet	Octobre à mars
	Pasteurs peulhs	Céréale et aliments bétail	80 000 à 200 000	Avril à juillet	Octobre à décembre
	Restauratrices	Petit crédit commerce	-10 000	Août	Septembre octobre
	Bouchers	Petit crédit	-50 000	Juillet	Août septembre
Fonctionnaires	Epargne				
	jeunes jardiniers	Crédit pour commerce ou achat matière première	-20 000	Août	Septembre octobre après les fêtes

In Gall	Petits jardiniers	Embouche, Crédit achat matière première (artisanat)	-50 000	Juillet	Septembre octobre et les fêtes tabaski et Ramadan
	Gros jardiniers	Embouche, motopompe, Crédit commerce	50 000 à 300 000	Décembre à mars et Août	Juillet, octobre, janvier
	Agro éleveurs.	Céréale, épargne	-30 000	Avril à juillet	décembre
	Eleveurs. Nomades	Céréales et aliments bétail	-100 000	Avril à juillet	Octobre à mars
	Commerçants éleveurs.	Crédit commerce	50 000 à 100 000	Juillet	Septembre à décembre
	Commerçants bétail	Crédit commerce	50 000 à 200 000	Septembre à octobre	Octobre novembre
	Fonctionnaires	Epargne et crédit affaire			
	Femmes artisanes et chefs ménages	Petit crédit commerce, épargne	-20 000	Septembre à octobre	octobre
	Coopératives	Crédit pour boutique (artisans) crédit activités associative Epargne	500 000	-	-

Source Bako Hamidine, 2004

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

Les besoins de financement agricoles de moyen terme (1 à 3 ans) et de long terme (>3ans) sont de quatre types principaux :

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

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

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

Encadré : Trajectoires d'accumulation et place de la traction animale, cas du Nord Cameroun (Raubec 2001)

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

Dans les deux autres villages d'enquête, trois stratégies d'accumulation différentes sont observées en fonction en général du contexte foncier du village: une première passe uniquement par l'agriculture ; une deuxième passe par les activités extra-agricoles lucratives et une dernière tend à combiner des activités de diversification aux activités agricoles. L'accès à la traction animale est important dans les trois. Lorsque l'extension du foncier est limitée, les élevages asins continuent à jouer un rôle décisif dans le démarrage d'un processus d'accumulation ; cependant, il arrive un stade dans la trajectoire de chaque agriculteur où la traction animale ne peut plus servir à entraîner une évolution des exploitations ou simplement à la maintenance de leur niveau de vie. Ils doivent alors passer à la pratique d'activités de diversification.

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

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

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

32. Les besoins de financement sont aussi liés à la famille

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

Ainsi, une attention particulière sera portée à l'analyse des besoins de consommation alimentaire pendant la période de « soudure ». Quels sont les différents groupes

typologiques confrontés à une soudure alimentaire ? Comment la gèrent-ils la soudure : restriction de la consommation, endettement, décapitalisation, exode,?

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

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

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

33. Les besoins de services d'épargne

Du fait de la saisonnalité de l'activité agricole, la concentration des entrées monétaires à la récolte de la culture principale rend généralement nécessaire la constitution d'une épargne de court terme dépensée petit à petit pour les besoins quotidiens du ménage. Par ailleurs, les ménages agricoles recourent en général à des formes d'épargne en nature dans le but de parer à des risques (épargne de précaution), pour engager un investissement (épargne dédiée) ou pour préparer leur fin de vie non productive (épargne de cycle de vie).

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

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

34. Les besoins d'assurance

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

A l'heure actuelle, les systèmes d'assurance les plus prometteurs concernent la santé (GRET au Cambodge, CIDR). L'assurance santé peut avoir une importance indirecte dans le fonctionnement de l'agriculture familiale en offrant une réponse aux cas de décapitalisation observés lorsque les familles sont soumises à des accidents de santé.

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

Paradoxalement, pour concevoir une nouvelle offre de services financiers bien adaptés aux besoins et aux contraintes des membres de l'OPA, il est important de bien comprendre le

stratégies de financement des membres en l'absence d'accès à des services financiers formels. Deux stratégies principales sont observées :

- l'autofinancement (41)
- le recours au crédit informel (42)

Une attention particulière doit être portée à d'éventuels processus d'endettement des ménages à l'échelle de la zone d'intervention de l'OPA (43)

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

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

Divers exemples de stratégies de financement des activités agricoles

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

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

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

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

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

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

Sources de capital utilisées au Bénin (Doligez, 2001)

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

Crédit et autofinancement au Mali (Gentil, 2001)

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

Cité par C.Lapenu, 2002

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

- échelonnement des coûts de l'investissement ;
- minimisation des coûts de l'investissement ; dans le cas de la traction animale par exemple, le choix pourra être fait d'acheter de jeunes taureaux et une charrue artisanale ou d'occasion ;
- réinvestissement de revenus d'activités agricoles : ainsi, la sécurité et la régularité des revenus du coton ont-elles longtemps favorisé l'équipement productif des exploitations cotonnières
- revenus non agricoles directement investis dans l'agriculture ou bien couvrant des dépenses quotidiennes et libérant les revenus agricoles pour l'investissement agricole,
- constitution d'une épargne de long terme dédiée à l'investissement futur,
- recours au crédit informel,
- dotations familiales : héritage, dot
- transaction intra familiale : Ainsi, au Nord, les hommes peuvent faire don d'argent à leur épouse ou prêt à leur épouse pour l'achat de l'équipement et le fond de roulement nécessaire à la création d'une activité de diversification (Raubec 2001).

Avant de raisonner systématiquement et uniquement service de crédit, qui sera coûteux et qui conduira les ménages à prendre des risques, il convient de voir comment les stratégies d'autofinancement pourraient être renforcées, par exemple par des produits d'épargne adaptés.

42. Le recours au crédit informel pour financer les systèmes d'activités et les besoins familiaux

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

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

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

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

43. Attention au niveau d'endettement des membres

Dans certaines régions, l'endettement peut être un processus croissant et préoccupant, lié à un appauvrissement ou à un dysfonctionnement du système financier. Les défaillances organisationnelles dans les systèmes financiers de filière agricole (zone cotonnière au Burkina, ...), la multiplication des institutions de microfinance travaillant de manière peu coordonnées entre elles dans les mêmes zones, (Burkina dans les années 1994-1995, Bolivie,), les incitations à l'emprunt trop fortes (Inde, ...) peuvent conduire à des situations d'endettement des ménages généralisé à l'échelle d'un territoire.

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

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

L'OPA conclura son analyse des besoins et contraintes de financement des producteurs par cette question surprenante sur la nature des relations entre producteurs et OPA.

La question se pose sur le plan économique, à travers les contrats liés traités plus hauts.

Mais elle se pose aussi en terme de « gouvernance » : si l'OPA doit intervenir dans l'accès aux services financiers de ses membres, quelle que soit la forme retenue pour l'offre financière (internalisée par l'OPA ou une OPA sœur ou externalisée grâce à un partenariat que l'OPA va garantir), elle prend une responsabilité qui engage sa relation avec ses membres. Il est donc important d'avoir une analyse approfondie et objective de la qualité de cette relation.

Plusieurs questions peuvent structurer cette analyse :

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

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

Chapitre 3

Comment l'OPA va –t-elle choisir une stratégie d'accès aux services financiers ?

Pour répondre à ces besoins de financement agricole, les OPA développent trois grands types de stratégies (Wampfler, Mercoiret, 2002) :

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

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

Ce chapitre a pour objectifs

- d'examiner les différentes stratégies possibles pour une OPA confrontée au problème du financement agricole
- de poser les bases de la réflexion stratégique de l'OPA : en fonction du contexte où elle se situe, de ses objectifs, de ses acquis et contraintes, quelle option peut –elle privilégier ?

Pour chacune des trois stratégies, nous décrirons

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

Chaque analyse est illustrée par des cas concrets

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

1. Stratégie N°1 : internaliser un service de crédit au sein de l'OPA

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

La ressource financière est constituée par la mobilisation d'une ligne de crédit auprès d'un bailleur ou plus rarement, par des fonds propres de l'OPA. Si la ligne de crédit provient d'un bailleur, elle peut être gratuite, non remboursable et non renouvelable ; c'est alors une dotation consentie par un bailleur pour constituer un fond de crédit au sein de l'OPA, à charge pour cette dernière de le faire fructifier et de le préserver en obtenant de bons remboursements. Certains bailleurs, au contraire, utilisent cette stratégie dans une optique d'apprentissage de la gestion d'un crédit classique, en vue de préparer l'OPA à intégrer à un moyen terme le marché financier : la ligne de crédit est alors prêtée moyennant un taux d'intérêt concessionnel (inférieur à la réalité du marché financier), mais suffisamment élevé pour constituer une incitation à une bonne gestion.

La procédure de crédit est élaborée par l'OPA. Les crédits sont le plus souvent des crédits de campagne répondant aux besoins les plus urgents des producteurs. Mais certaines OPA préoccupées de la modernisation de leur agriculture utilisent ce type de stratégie pour financer l'équipement agricole, impossible à financer par d'autres voies.

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

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

Cette stratégie a des intérêts

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

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

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

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

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

Mais aussi des limites importantes qui compromettent sa viabilité

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

Une limite importante de cette stratégie est technique et réside dans le manque de compétences et d'outils adaptés pour gérer une activité financière. Le plus souvent, l'OPA gère sa ligne de crédit avec un personnel généraliste, non formé à cette tâche et à ces

responsabilités (on peut voir des techniciens de lutte anti érosive être chargés d'octroi et de suivi de crédit ...). La gestion financière est noyée dans le fonctionnement quotidien d'équipes techniques ou élues souvent déjà surchargées de travail par ailleurs. Les outils de gestion ne sont pas spécifiques : le crédit est suivi par le système comptable de l'OPA, quand il existe. Il n'y a pas de système d'information suivant spécifiquement le crédit. La ligne de crédit est au mieux placée sur un compte spécifique qui permet son suivi, mais bien souvent, elle est noyée dans le compte général de l'OPA. Cette faiblesse de gestion technique ouvre de grands espaces pour les malversations, détournements, ...

Les limites financières de cette stratégie sont importantes. Comme l'OPA ne développe en règle générale pas d'activité d'épargne, l'activité de crédit reste fortement dépendante des ressources externes. Si la ligne de crédit vient à être retirée par le bailleur, ou à s'épuiser par défaut de remboursement ou par détournement, l'activité de crédit s'arrête. Les taux d'intérêt pratiqués ne couvrant pas le coût du crédit, c'est à l'OPA de le prendre en charge, ce qui peut déstabiliser l'équilibre financier de l'OPA elle même. Enfin, comme le taux d'intérêt faible ou nul ne permet la croissance interne de cette ressource, les possibilités de développement de l'activité de crédit sont limitées par la ressource financière disponible.

La gouvernance de ces dispositifs de crédit internalisé pose souvent de graves problèmes. Instrumentaliser le crédit pour asseoir son pouvoir a tenté plus d'un responsable d'OPA. Par ailleurs, les crises fréquentes que connaissent ces crédits internalisés et qui se traduisant le plus souvent par des impayés, révèlent le conflit d'intérêt sur lequel est structurellement fondée cette stratégie : sensée représenter ses membres et être solidaires d'eux, l'OPA a des difficultés à exercer la pression nécessaire pour assurer le remboursement du crédit.

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

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

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

La FPFD, créée en 1992, intervient aujourd'hui dans les 8 préfectures de deux régions (Labé et Mamou) de la Moyenne Guinée. Elle s'organise sur quatre niveaux. 13.500 producteurs à la base (dont 70% de femmes) sont associés en groupements, eux-mêmes organisés en Unions de zone sous la coordination d'une faîtière dont le siège se trouve à Timbi Madina. La FPFD structure et appui trois filières : pomme de terre (depuis 1992), oignon (depuis 1994) et tomate (1999).

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

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

Le crédit intrants :

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

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

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

Les crédit intrants sont consentis aux conditions générales suivantes :

- montants en fonction des surfaces, de la capacité de remboursement, des antécédents de crédit ;
- durée : 6 mois
- remboursement : une échéance à la commercialisation
- apport : 50% du montant des intrants en moyenne
- taux d'intérêt : n'est pas apparent, mais intégré à la marge commerciale appliquée par la PFFD. L'audit estime le taux d'intérêt à partir des différents prélèvements et l'estime à un taux annuel de 30%, soit un taux supérieur d'institutions de microfinance rurale existante tel que le Crédit rural de Guinée dont les taux mensuels dégressifs équivalent à un taux annuels de 21%.

Mais ce taux intègre des « coûts cachés » autour du transport et de la livraison des intrants au même prix partout dans sa zone d'intervention, à l'appui technique apportés par les techniciens de zone dans la conduite des activités agricoles ainsi qu'à la gestion des opérations de crédit par le service de la comptabilité de la Fédération.

Sur des montants de 430 millions de francs guinéens pour la campagne 1999-2000 et 385 millions de francs guinéens pour la campagne 2000-2001, les taux de remboursement sont estimés à, respectivement 70 % et 98 %, à la date de mars 2002, donc longtemps après les échéances de fin de campagne. Néanmoins, la campagne 1999-2000 s'est traduit par une forte perte en impayés de crédit.

Le petit crédit dépannage :

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

Le prêt pour investissement :

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

Sur ces bases, l'étude constate :

- Une nette amélioration du recouvrement entre 2000 et 2001, grâce à l'application d'une politique plus rigoureuse, ne renouvelant pas le crédit auprès des mauvais payeurs. Elle prive également les groupements comportant des mauvais payeurs d'intrants et de ristournes. Enfin, elle prive les unions dont les groupements ne se sont pas acquittés de leurs dettes, des ristournes sur la commercialisation. Cette série de mesures a conduit

les producteurs, les groupements et leurs unions à se focaliser sur le remboursement pour pouvoir bénéficier des services de la FPFDD et obtenir les ristournes.

- Le schéma actuel de fourniture d'intrants semble avantageux à différents titres :
 - Pour les producteurs, il est compétitif par rapport aux prix du marché, facilement accessible, approprié aux conditions du cycle agricole et évite la négociation auprès des commerçants ;
 - Pour la FPFDD, il constitue le « ciment » de la FPFDD car il permet à la Fédération de se consolider sur la base du développement des activités agricoles des producteurs, il permet également, par rapport à du crédit en espèces, d'éviter les détournement d'objets et, enfin, il génère des revenus pour la structure faîtière, ce qui constitue un atout pour son autonomie opérationnelle, dans un contexte de désengagement progressif des bailleurs de fonds.
- Néanmoins, le schéma développé comporte un certain nombre de risques :
 - Les mouvements de fonds induits par la gestion de l'activité entre responsables des groupements, techniciens, responsables des Unions et faîtière délivrant les reçus officiels de paiement induisent des risques de fraude. De la même façon, la gestion comptable et financière qui ne dispose pas en l'état d'outils de suivi adéquats risque de voir rapidement débordée ;
 - Un second risque est lié au cumul des activités d'approvisionnement et de crédit. En cas de rendements insuffisants imputables, par exemple, à la mauvaise qualité des semences ou des engrais fournis par la FPFDD, celle-ci risque d'en supporter le coup au niveau des remboursements (rééchelonnements, perte de confiance, etc.) ;
 - Enfin, le troisième risque est juridique et lié à la fois à l'absence de statut juridique clair de la FPFDD et à l'instruction de la Banque centrale portant réglementation des systèmes financiers décentralisés et stipulant un agrément de projets, ONG et sociétés qui accordent des crédits filières. En cas d'application à la FPFDD, celle-ci serait amenée à se conformer à une réglementation contraignantes pour répondre aux demandes d'information et aux normes de gestion de la Banque centrale.
- En parallèle, l'étude suggère d'initier une réflexion sur des solutions alternatives, autour de deux axes :
 - Limiter la fourniture d'intrants à des exploitations de petite taille. Pour les autres, les besoins de financement pourraient être gérés au travers d'institutions financières spécialisées, banques ou institutions de microfinance, tout en négociant une commission sur les intérêts afin de rémunérer les interventions de la FPFDD dans l'appui technique et l'assistance au recouvrement ;
 - Encourager la mise en place de systèmes d'épargne et de crédit par et pour les membres à partir du constat que des systèmes informels existent au niveau des Unions, sur la base de leurs fonds propres et des cotisations des membres, sans aucune sécurisation et s'avèrent sources de conflits entre producteurs.

De fait, l'étude ouvre sur l'intérêt d'échanges et de réflexions croisées avec les institutions de microfinance, notamment construites sur les mêmes principes mutualistes que la Fédération, afin de professionnaliser l'activité d'épargne-crédit, d'éviter la fragilisation de la Fédération en cas de non-remboursement et de diversification des services financiers

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

2. Stratégie N° 2 : externaliser le service financier en en conservant la maîtrise : l'OPA crée une institution de microfinance « fille»

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

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

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

Deux dispositifs ayant des intérêts et des limites contrastés

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

- les mutuelles isolées
- les réseaux mutualistes : FECECAM au Bénin, réseau CECAM à Madagascar, Mutuelles de la Fenagipêche au Sénégal...

agricoles isolées

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

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

Souvent, ces opérations ont été initiées avec l'appui d'un projet ou d'une institution extérieure. Cet opérateur extérieur assure la première mise de fonds, quelques rudiments de formation, puis se retire ultérieurement. Très souvent, cet opérateur extérieur n'est pas spécialisé en matière de services financiers. Son objectif est de développer une activité productive (élevage, maraîchage, ...), une technique (traction animale, ...) ou une zone donnée (développement local, ...) ; le manque d'accès au financement est identifié comme un facteur de blocage de cette action ; il appuie donc la création d'une structure susceptible de lever cette contrainte. Créer une structure de services durables ne constitue pas une priorité de sa réflexion stratégique.

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

refinancement) qui peut compromettre sa pérennité et donc sa capacité à financer l'agriculture.

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

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit de Hann (MECH) (Sénégal) (1999)

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

En septembre 1999, la MECH comptait 3500 membres + 300 usagers ; elle avait collecté 222 millions FCFA d'épargne et son encours de crédit était de 113 millions dont 93 sur fonds propres, et 20 millions sur une ligne de crédit extérieure. La sécurisation du crédit est fondée sur une interconnaissance forte des membres, sur la pression sociale, et sur l'influence forte de l'organisation de pêcheurs, à laquelle la mutuelle est liée. Malgré ce système de sécurisation, la Mutuelle compte entre 10 et 12 % de retards de remboursement, avec une propension à l'augmentation des impayés, à mesure que les montants de crédit augmentent.

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

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

Source : Wampfler, Mercoiret, 2002

Ces petites mutuelles peuvent être un atout important pour une agriculture locale. Mais leur pérennisation est conditionnée par la rupture de leur isolement et l'accès à la formation, du refinancement, des services de contrôle. Plusieurs voies sont explorées dans ce sens, chacune pose des problèmes spécifiques :

- la mutuelle peut être rattachée à un réseau mutualiste déjà bien développé
- les mutuelles isolées d'une région peuvent « être mises en réseau » entre elles

(cf Encadré FONGS en chapitre 7)

22. Les réseaux mutualistes

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

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

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

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

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

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

L'OPA va être confrontée à toutes les difficultés habituelles de création d'IMF : le processus est long (5 à 10 ans selon les contextes pour aboutir à un réseau pérenne), difficile et coûteux. L'exemple suivant l'illustre.

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

Pierre Gaches⁶

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

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

Quelques conditions préalables :

Avant de se lancer dans un processus de création d'une institution financière nouvelle long, risqué et coûteux, il est important de s'assurer d'un contexte favorable. Les points clés pouvant ensuite faciliter la réussite du projet sont les suivants :

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

Définition du projet :

Cette première phase d'élaboration du projet est essentielle et a été réalisée par l'organisation paysanne avec l'appui d'un consultant. C'est une démarche de planification stratégique et financière réalisée sur la base d'un diagnostic de la situation. Il s'agit de formaliser les idées de l'OP dans le domaine financier pour concevoir le projet d'une IMF. La réussite de cette phase a été la garantie de l'appropriation de l'IMF par l'OP et ses membres dès le départ. Cette étape a duré entre 3 et 6 mois.

La création des institutions et le démarrage de leurs activités :

La mise en œuvre est la phase la plus complexe. Il s'agit de :

- Création de la structure juridique,
- Implantation du réseau, siège et succursales le cas échéant,
- Recrutement et formation du personnel : opérationnel, administratif et gérance,
- Choix et mise en place du système d'information,
- Actions de promotion,
- Démarrage opérationnel.

Suivant la complexité du réseau, cette étape peut durer de 6 mois à un an pour avoir une autonomie opérationnelle.

⁶ IRAM, Capitalisation propre dans le cadre de l'initiative AGROFINE-CERISE

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

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

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

Les modèles de réseau :

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

La structure en personnel est simplifiée au minimum au démarrage afin de limiter les coûts opérationnels et se développe ensuite en fonction de l'évolution de l'activité.

Niveau central : un gérant et un comptable assurent le démarrage de l'activité. En troisième poste, un coordinateur de réseau s'avère important pour assurer le développement des agences dans de bonnes conditions de cohérence et du respect de la stratégie du réseau.

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

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

En fonction du budget d'investissement disponible, le recours à des moyens de déplacement, notamment des motos, dans les agences permet des gains de temps dans les déplacements et d'atteindre des communautés rurales plus reculées.

Estimation budgétaire :

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

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

En terme de fonctionnement, le budget annuel d'une agence de deux salariés est de 25 000 à 30 000 € environ, estimation faite sur la base des niveaux de rémunérations pratiqués au Mexique, et des coûts de supervision par une fédération imposés par le système de régulation légal qui sont très importants pour des IMF en phase de démarrage. A ces coûts directement opérationnels des agences s'ajoutent les « frais de siège » évalués à entre 50 000 et 60 000 € par an compte tenu des mêmes impératifs de supervision et des coûts de gestion centralisés.

Dans le cadre du programme au Mexique, les investissements ont été subventionnés à 100% et les coûts opérationnels pris en charge pour entre 50% et 30% de façon dégressive sur 3 ans. Hors frais de siège, compte tenu de la bonne marge sur les taux réalisés par les IMF, (20% à 35%), les agences ont atteint leur seuil de rentabilité avec un niveau de crédit de 100 000 à 150 000 € ; niveau généralement atteint en fin de deuxième année.

Accompagnement et formation :

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

Au cours de leurs 3 premières années, les IMF ont donc bénéficié d'un environnement très favorable pour initier leur activité : la présence d'un projet d'assistance technique financé par le gouvernement Mexicain à travers des ressources Banque Mondiale et l'accès à des ressources financières pour les investissements initiaux. Cela a permis de répondre avec succès à une double problématique :

- Développer une offre de services financiers adaptés et accessibles à des populations qui n'y avaient jamais eu accès, au delà de la simple réponse aux besoins des organisations de producteurs promotrices,
- Créer des IMF en conformité avec un nouveau cadre légal très lourd et contraignant pour des institutions rurales de petite taille, qui tendent vers leur équilibre financier et opérationnel dans un temps limité de 2 à 3 ans.

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

L'interdépendance entre l'OPA mère et l'IMF « fille » est un atout pour le financement de l'agriculture, mais peut comporter des risques tant pour l'une que pour l'autre. La situation du réseau CECAM et des OPA issues de FIFATA en 2002 illustre les problèmes posés.

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

En 2001, les réseaux de Coopératives d'approvisionnement, les Coopératives de commercialisation, le réseau des organisations syndicales et le réseau des mutuelles CECAM, tous issus de l'organisation paysanne FIFATA, étaient assez fortement inter-dépendants. Le réseau CECAM contribuait par le crédit à assurer une large part du fond de roulement des coopératives. Un produit de crédit spécifique (crédit commercialisation pour personne morale) avait été créé. En retour, les coopératives fournissaient une contribution significative aux

activités de crédit des CECAM et au capital social du réseau. Le réseau CECAM contribuait également au budget des organisations syndicales, par le versement de cotisations d'adhésion.

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

Ce lien présentait cependant des contraintes et des risques :

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

Source : Actes du Séminaire de Dakar, 2002

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

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

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

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

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

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

Source : Wampfler, Mercoiret, Séminaire de Dakar, 2002

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

Dans une variante de cette stratégie de création, plusieurs OPA se regroupent pour créer une institution financière.

La FLORIDA, une coopérative de producteurs de café qui externalise les services financiers à ses membres.

La coopérative de café LA FLORIDA est l'une des plus importantes associations de petits producteurs de la partie centrale du Pérou avec ses 1.600 membres inscrits. Durant la fin des années 1990, dans le cadre d'un plan de relance de son activité, la coopérative a initié en son sein un service de crédits destiné à ses membres et consacré essentiellement à des crédits de campagne. Cette initiative a été prise en raison de l'absence de toute offre de services financiers de proximité répondant aux besoins de producteurs travaillant sur des superficies moyennes de 3 à 5 hectares après la mise en liquidation de la Banque de développement agricole.

En 2003, la coopérative a pris la décision de créer une entité spécialisée et professionnelle : CREDIFLORIDA a le statut de coopérative d'épargne et de crédit et a son siège dans la ville de LA MERCED. L'objectif était de professionnaliser la gestion (service rapide, en temps opportun et compétitif) tout en captant l'épargne des membres en complément du capital de départ apporté essentiellement par la coopérative LA FLORIDA grâce à des concours de la coopération internationale (SOS FAIM et coopération belge).

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

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

Car, on l'aura compris, l'une des principales forces de la coopérative, son lien fort avec la production de café, en particulier pour le marché de niches (cafés spéciaux, biologiques, équitables), constitue également un risque potentiel pour la durabilité de l'institution financière.

Il n'en demeure pas moins que la coopérative semble susciter une confiance croissante auprès de ses membres (la captation d'épargne a décollé en 2006 pour atteindre 350.000 dollars) et auprès d'investisseurs sociaux tels que la SIDI qui lui a octroyé un crédit de 100.000 dollars en 2006.

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

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

Le tout sans perdre pour autant son identité fondatrice.

Source : Marc Mees, SOS Faim Belgique et Luxembourg

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

Le FONDEFER, instrument financier de la FENACOOP au Nicaragua

La SIDI s'est engagée auprès de la « Federación Nacional de las Cooperativas » (FENACOOP) du Nicaragua afin de contribuer au renforcement de son instrument financier FONDEFER (Fondo de Desarrollo y Fomento Económico Rural). SIDI a porté un diagnostic sur FONDEFER (2002), a accompagné la conception d'un plan stratégique (2004) et d'un plan d'affaires (2005). Depuis lors, la SIDI assure une assistance technique 'à distance' mais aussi un suivi annuel.

En effet, créée en septembre 1990, la FENACOOP « est une organisation professionnelle d'intégration de troisième niveau qui rassemble des Unions, des Centrales et des coopératives de

base, participant toutes au développement agricole et agro-industriel afin de donner plus de force au mouvement coopératif afin d'améliorer les conditions de vie de leurs membres »⁷.

Enfin la SIDI s'est engagée financièrement au près de la FENACOOP (répondant juridique de FONDEFER par un apport sociétaire (30'000 US\$) et un prêt de 5 ans (90'000 US\$). Le répondant légal de FONDEFER est la FENACOOP. La SIDI est donc devenue 'socio' de la FENACOOP à qui elle apporte une certaine crédibilité internationale.

La principale évolution de FONDEFER, suite à l'appui de la SIDI et en accord avec les instances de la FENACOOP, est sa transformation d'IMF en instrument financier '*de segundo piso*' destiné à refinancer les activités économiques solvables des coopératives membres de la FENACOOP. FONDEFER ne présentant en effet aucun avantage comparatif face à sa concurrence. Cependant, le Fonds de crédit est encore très réduit, près de 480'000 US\$ à peine. Ceci s'explique parce que la FENACOOP n'avait pas encore pris la mesure du potentiel de leur instrument, mais aussi la nécessité de lui donner beaucoup plus d'envergure afin de répondre à la demande des 'socios'. A titre d'exemple, FDL Ntilapán, créé par les jésuites et appuyer largement par CORDAID dispose d'un fonds de crédit rural de... 45 millions US\$... pour 70'000 bénéficiaires, tandis FENACOOP ce sont 80'000 familles paysannes organisées dans près de 600 coopératives de tout type à renforcer...

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

- Accentuer l'offre de services financiers aux coopératives.
- Améliorer la gestion efficace du fonds de crédit.
- Poursuivre l'adéquation de l'offre de produits financiers à la demande des coopératives membres
- Concevoir l'ensemble des indicateurs de suivi des risques,

2. La population ciblée

Il s'agit des membres des coopératives qui sont membres de la FENACOOP et bénéficient des appuis de FONDEFER.

A mi 2007, la FENACOOP représente le tissu social suivant :

⁷ Définition par FENACOOP,

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

Source : FONDEFER

Source D.Lesaffre, SIDI

3. Troisième stratégie : développer un partenariat avec la microfinance existante

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

Dispositif

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

Cette fonction d'intermédiaire peut prendre de multiples formes :

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

Intérêts et limites de cette stratégie

Les avantages de cette stratégie sont importants :

- l'OPA s'appuie sur l'existant
- les résultats sont immédiats
- les coût de mise en œuvre faibles
- l'OPA ne prend pas beaucoup de risque surtout si elle s'adresse dans un premier temps à une IMF de crédit direct qui n'impose pas une épargne préalablement au crédit

Mais elle comporte aussi des difficultés :

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

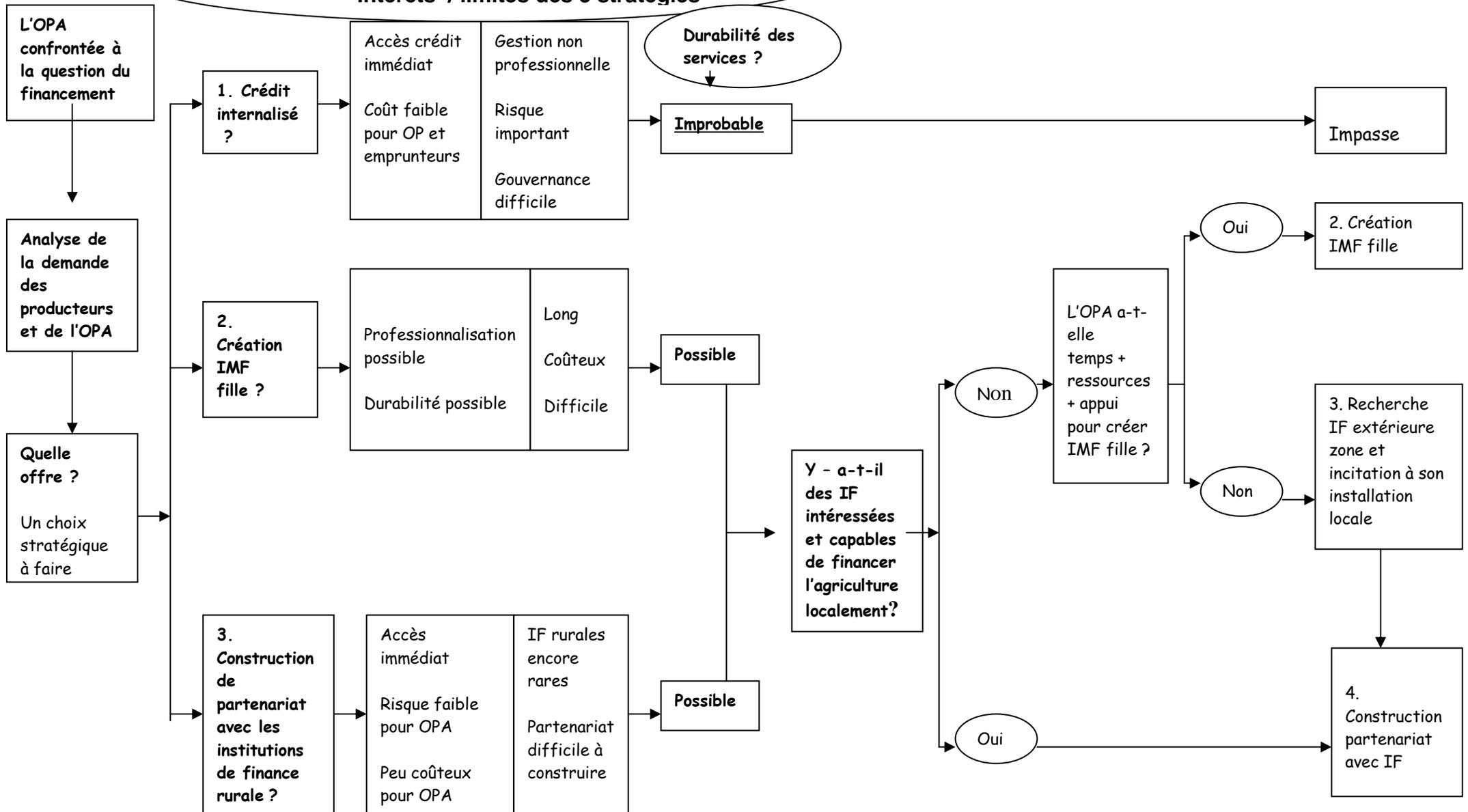
4. Comment raisonner le choix stratégique entre les trois options ?

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

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

Le schéma suivant explicite les étapes de la réflexion stratégique.

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



Chapitre 4

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

Dans un second temps, elle se préoccupera de construire une réponse à ses propres besoins de financement : c'est l'objet du chapitre 5.

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

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

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

1. Etape 1 de l'intermédiation : Identifier, analyser, choisir une IF partenaire fiable

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

Il lui faut donc

- identifier les IF travaillant dans sa zone d'intervention
- comprendre les caractéristiques principales de ces IF, leur mode de fonctionnement, les services financiers qu'elles proposent
- mais surtout, évaluer leur qualité et leur fiabilité

afin de pouvoir ensuite faire un premier choix de celles qui pourraient répondre durablement aux besoins de ses membres.

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

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

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

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

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

- les IF elles –mêmes
- le Ministère des finances qui assure la tutelle des IF et détient toutes les informations légales disponibles sur les IF
- les associations professionnelles des IF (microfinance ou banque)
- les partenaires des IF : bailleurs de fonds, opérateurs d'appui, ONG, projets, programmes travaillant avec elles

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

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

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

Questions, critères d'évaluation	Commentaire	Où trouver cette information ?
Caractéristiques générales de l'IF		
Nature de l'IF ? (banque, mutuelle, CVECA, crédit direct, ...) ?	Chaque institution financière a des caractéristiques de fonctionnement spécifiques (cf chapitre 1) qui la rendront plus ou moins apte à répondre aux besoins de l'OPA et de ses membres	L'IF elle- même Les tutelles (Ministère des Finances, MDA, MDC,...) L'association professionnelle de microfinance Les partenaires d'appui au développement des OP ou des IF
Structure de l'IF ? Est-elle isolée ou en réseau ?	Une IF en réseau a souvent des moyens plus importants, elle est plus fiable parce que plus contrôlée qu'une IF isolée	L'IMF elle- même
A-t-elle une autorisation légale d'exercer (agrément ou convention) ? Depuis quand ?	Le statut légal est un premier niveau de « fiabilité » d'une IF : l'État lui reconnaît une capacité à réaliser des activités financières, et en principe, contrôle cette activité régulièrement	Ministère des Finances
Qui en est le promoteur ? Est ce un individu ? Un collectif ? Rural ? Urbain ? Y a-t-il un opérateur d'appui ?		
Quelle est sa zone d'activités ?		L'IF elle -même
Histoire de l'IF (les principales phases de son développement, les problèmes rencontrés, crises éventuelles (impayés, détournements, ...)	L'histoire de l'IF permet de mieux comprendre sa situation actuelle, sa fiabilité ou sa fragilité	L'IF elle- même L'association professionnelle de microfinance Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF
Services et conditions d'accès		
Quels sont les services et produits proposés par l'IMF ?	Crédit , Épargne, Assurance	L'IF elle -même
Quelles sont les conditions d'accès à ces produits ?	Crédits : nature, montant, durée, mode de remboursement, apport personnel, type et montant de garantie, plafonds	L'IF elle -même

	<p>mini- maxi, frais connexes Épargne : nature, taux d'intérêt, degré de liquidité Assurance : nature, conditions,</p>	
Fiabilité - qualité de l'IF		
<p>Degré d'avancement dans l'institutionnalisation ?</p>	<p>L'institutionnalisation est le processus qui conduit l'IF à se pérenniser et à être autonome. Ce processus recouvre quatre dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la viabilité technique • la viabilité juridique • la viabilité financière • la viabilité organisationnelle - gouvernance <p>Le processus d'institutionnalisation requiert du temps. Beaucoup d'IF sont aujourd'hui en cours d'institutionnalisation, sans pour autant avoir achevé le processus. Une IF peut être fiable même si l'institutionnalisation n'est pas achevée</p>	<p>L'IF elle- même Les tutelles (Ministère des Finances, MDA, MDC,...) L'association professionnelle de microfinance Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilité - qualité technique : 	<p>l'IF a -t-elle</p> <ul style="list-style-type: none"> • des ressources humaines qualifiées et suffisantes • un manuel de procédure complet et actualisé • un système d'information et de gestion fonctionnel • un système de contrôle interne et externe fonctionnel 	<p>L'IF elle- même Les tutelles (Ministère des Finances) L'association professionnelle de microfinance Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilité juridique 	<p>Vu plus haut : statut légal lui donnant un droit à exercer des activités financières</p>	<p>Ministère des Finances</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilité financière 	<ul style="list-style-type: none"> • L'IF fournit-elle ses états financiers régulièrement aux tutelles ? • Les principaux ratios utilisés pour évaluer les performances des institutions de microfinance sont 	<p>L'IF elle- même Les tutelles (Ministère des Finances)</p>

	expliqués en annexe 3	
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilité organisationnelle et sociale 	Qualité de la gouvernance de l'IF ?	L'IF elle- même Les tutelles (Ministère des Finances) L'association professionnelle de microfinance Les partenaires d'appui au développement des OPA ou des IF
Disposition de l'IF à financer les membres de l'OPA		
L'IF finance-t-elle l'agriculture, l'élevage ? L'IF travaille-t-elle déjà avec des OPA ? Lesquelles ? Quels sont les résultats de ces partenariats ?	Si oui, quelles activités d'agriculture et d'élevage ? Donne -t-elle du crédit moyen terme ? Si non, montre -t-elle un intérêt pour étendre ses activités dans ce secteur ? Quel est son degré de connaissance du secteur ?	L'IF elle même Ses utilisateurs
L'IF est -elle intéressée à travailler avec l'OPA qui la sollicite ?	Si oui, à quelles conditions ?	L'IF elle même
L'IF dispose-t-elle des ressources nécessaires pour couvrir la demande de financement des membres de l'OPA ?	Dispose-t-elle de ressources financières <ul style="list-style-type: none"> • De volume suffisant pour répondre à la demande des membres de l'OPA • De nature adaptée à la demande (crédit court terme, mais aussi moyen terme, ..) 	L'IF elle même

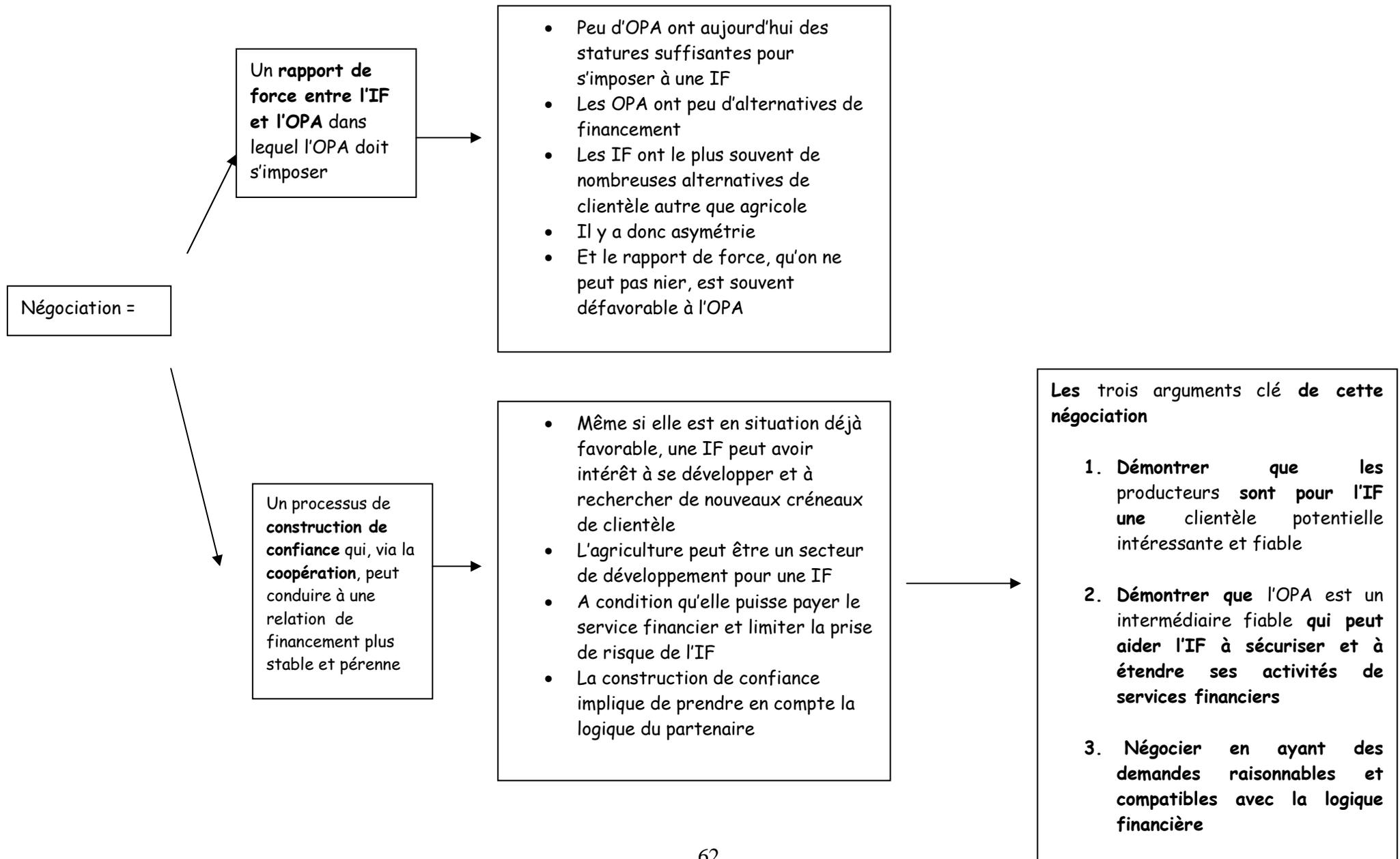
2. Etape 2 de l'intermédiation : L'OPA négocie les conditions de partenariat avec l'IF

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

La négociation a pour objectifs :

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

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



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

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

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

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

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

Plus spécifiquement, elle a une connaissance :

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

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

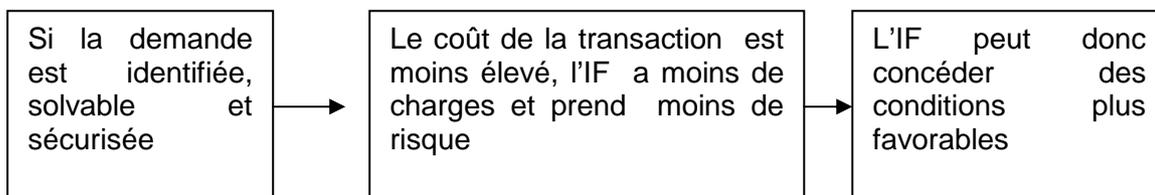
- de regarder la situation des membres de l'OPA avec les lunettes du « banquier », d'appliquer sa logique, pour pouvoir ensuite dialoguer et négocier avec lui.
- Mais aussi, ce faisant, d'amener ce « banquier » à comprendre l'agriculture, ses besoins, ses contraintes, ses logiques

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

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

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

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



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

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

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

Connaissances détenues par l'OPA à partir de l'étape 1 d'analyse de la demande des membres		Qu'est ce que ces connaissances peuvent apporter à l'IF ?
Besoins et contraintes de financement des membres	Caractéristiques détaillées nécessaires pour concevoir produit et services financier	Caractéristiques du produit ou service financier pouvant répondre à cette demande
Zonage de l'aire d'intervention de l'OPA	<ul style="list-style-type: none"> - Relief, route, enclavement - Densité des membres - Structuration sociale - Système productif agricole et rural - Zonage économique : marchés, flux, services 	<p>Permet de raisonner l'implantation de l'IF dans la zone en fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> - du niveau de potentiel économique des zones, - du degré d'activité, - de la densité de clientèle potentielle, - des types d'activités, - du « risque social » - des concurrents potentiels formels et informels
Typologie des membres de l'OPA	<ul style="list-style-type: none"> - les différents types de membres - leurs caractéristiques principales - leurs besoins de financement 	<p>Permet à l'IF</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'appréhender le degré de connaissance que l'OPA a de ses membres - d'évaluer l'adéquation de ses produits existants avec les besoins des différents types de membres, - d'évaluer l'ampleur des besoins par type de membres - de mieux cibler les services proposés à l'OPA
<p>Approfondissement de l'analyse des besoins de financement :</p> <p>1. Besoins liés au système d'activités productives</p>	<p>Pour les principales activités identifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature, dimension, budget de l'activité, calendrier, taux de rentabilité, risque spécifique lié à l'activité - Besoins de financement afférents : trésorerie, investissement 	<p>Permet d'adapter plus finement ses produits aux besoins et aux contraintes locales</p> <p>Pour le crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Montant - Durée - Echéances de remboursement - Taux d'intérêt supportable

<p>Approfondissement de l'analyse des besoins de financement :</p> <p>2. Besoins non liés à des activités productives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - scolarisation - urgence (maladie, décès) - besoins sociaux 	<p>Par type de besoin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nature - montant - calendrier 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de risque pris - Conditions spécifiques à prévoir pour l'octroi <p>Pour l'épargne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - taux, degré de liquidité, durée, ...
<p>Risques courus par les membres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature du risque - Fréquence - Co variance ou non 	<p>Permet d'évaluer si le risque peut être assumé et de raisonner le type de garantie qui peut le limiter</p>
<p>Garanties mobilisables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nature : matérielle /morale - Conditions dans lesquelles elles peuvent être mobilisées 	<p>Permet de raisonner le type de garantie mobilisable par l'IF et les conditions de cette mobilisation</p>
<p>Pratiques informelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avec qui ? - A quelles conditions ? - L'accès au financement est-il lié à d'autres services ? 	<p>Permet à l'IF d'évaluer sa capacité à concurrencer les systèmes de finance informelle de la zone et de raisonner les conditions de cette concurrence</p>
<p>Endettement des ménages</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formes de l'endettement : auprès de qui, pourquoi - Niveau - Modalités de remboursement 	<p>Permet à l'IF de raisonner le risque de sur-endettement existant dans la zone</p>
<p>Volumes de crédit induits par la demande solvable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour chaque type de besoin, l'OPA peut faire une estimation des volumes globaux de crédit induits 	<p>Permet d'évaluer la capacité de l'IF à répondre à l'ampleur des besoins</p> <p>Comme les ressources financières des IF sont en général limitées, bien apprécier l'ampleur des besoins et leur localisation peut permettre d'élaborer une stratégie graduelle de réponse de l'offre dans le cadre d'un partenariat durable</p>

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

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

Si l'IF ne connaît pas la zone ou ne connaît pas l'agriculture, il est évident que l'intermédiation d'une OPA peut être un appui précieux pour son développement dans cette zone et avec ce secteur. Encore faut-il qu'elle puisse faire confiance à cette OPA.

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

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

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

	<p>ressources humaines bénévoles, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes rencontrés - « Poids » de l'OPA par rapport à cette activité dans l'environnement local, régional, national - Perspectives de développement de l'activité 	
Résultats financiers de l'OPA	<p>Principaux résultats de l'OPA pendant les 3 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan - Compte de résultat 	Renseigne sur solidité financière de l'OPA
Gestion de l'OPA	<p>L'OPA a -t-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une comptabilité ? - Un système d'information et de gestion ? Organisé comment ? Informatisé ? Géré par qui ? - Un système de contrôle ? Interne ? Externe ? 	Renseigne sur capacité de gestion de l'OPA
Ressources de l'OPA	<p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel technique : nature, nombre, ancienneté, type de qualifications, suffisant/ Insuffisant ? - Elus : nombre, qualifications ? - Qui fait quoi ? 	Renseigne sur capacité de l'OPA à assurer les fonctions d'appui qu'elle va proposer à l'IF pour la gestion du crédit
	<p>Ressources financières et patrimoine</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonds propres : montant, origine, - Patrimoine (foncier, bâtiments, équipements, ...) : nature, valeur - Subventions : origine, montant - Emprunts : cf infra 	Renseigne sur capacité de l'OPA à accumuler un capital Renseigne sur solidité financière de l'OPA et sur sa capacité à mobiliser des garanties
Relations de l'OPA et de ses membres avec le crédit	<p>L'OPA a -t-elle des emprunts ? Montants ? Auprès de qui ? Situation du remboursement ? Utilisation ?</p> <p>L'OPA a-t-elle réalisé des emprunts dans le passé ? Historique de ces emprunts ?</p>	Renseigne sur capacité de l'OPA à obtenir et à gérer un crédit Renseigne sur le degré d'endettement de l'OPA
	<p>L'OPA a-t-elle géré des lignes de crédit au profit de ses membres ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Origine de ces lignes ? Utilisation ? Historique de cette gestion ? Quels problèmes ? Quels enseignements ? 	Montre le degré de familiarité que l'OPA a de la gestion du crédit, les enseignements qu'elle a retirés de son expérience

	<p>Histoire de la zone d'intervention de l'OPA avec le crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Y -a-t-il eu des problèmes de crédit impayés dans la zone ? Origine des crédits ? Impact sur les pratiques et les perceptions du crédit par les populations ? 	<p>Renseigne sur les difficultés potentielles pour le remboursement du crédit</p>
Gouvernance de l'OPA	<p>Comment est organisée la gouvernance de l'OPA</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'OPA a t-elle des statuts ? Un règlement intérieur ? - Qui, des différentes instances, décide quoi ? : rôle du CA, du bureau, de la direction technique ? - Les AG sont-elles tenues ? Y a-t-il des PV ? - Mode de circulation de l'information au sein de l'OPA ? Qualité ? - Quel contrôle ? Interne ? Externe ? A quel rythme ? Qualité ? 	<p>Renseigne sur la solidité organisationnelle de l'OPA</p>
	<p>Quelles relations de l'OPA avec ses membres ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel % des membres est à jour de ses cotisations ? - A travers quelles activités l'OPA est -elle principalement en relation avec ses membres ? - Qualité des relations OPA-membres : forte (confiance, régularité, exclusivité dans la relation pour certaines activités, ...) ou faible (OPA faiblement connue de ses membres, faiblement reconnue, liens épisodiques, ...) 	<p>Renseigne sur la capacité de l'OPA à suivre les emprunteurs et à exercer une action positive pour le bon déroulement de la relation de crédit</p>

Les éléments rassemblés dans cette grille requièrent au final une analyse approfondie de l'OPA. Les OPA ne sont pas toujours en mesure d'assurer cette analyse elles –mêmes. Un appui extérieur à cette « analyse organisationnelle » peut être nécessaire. Une telle analyse est bénéfique pour construire un partenariat financier, mais plus globalement, peut aider l'OPA à développer une réflexion stratégique, fonder un plan de développement, voire résoudre ou prévenir une situation de crise.

23. Négociier dans le sens d'une construction de confiance

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

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

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

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

Les arguments de négociation de l'OPA devront donc prendre en compte cette logique. Voyons quels sont, couramment dans ce type de négociation, des exemples d'arguments positifs, d' arguments négatifs à ne surtout pas utiliser, et d'arguments éventuellement utilisables, mais avec des précautions.

Dans une négociation - construction de confiance		Commentaire
Arguments positifs, à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> - les ménages membres ont des systèmes d'activité dégagant des revenus suffisants pour couvrir le coût du service de crédit - les risques pris dans ce secteur sont au moins partiellement identifiables et maîtrisables, l'appui de l'OPA peut contribuer à cette maîtrise - OPA peut par son intermédiation améliorer les conditions d'activité de l'IF, contribuer à leur sécurisation et à leur développement - Si l'effet positif de cette intermédiation est avéré au fil du temps, l'IF doit en tenir compte et consentir progressivement des conditions plus favorables d'accès aux services financiers 	
Arguments à ne pas utiliser	<ul style="list-style-type: none"> - L'IF doit consentir des taux d'intérêt faibles 	Argument non

	parce que les activités agricoles sont peu rentables et ne supportent pas les taux pratiqués	recevable dans une logique financière
Arguments éventuellement utilisables, mais avec des précautions	<ul style="list-style-type: none"> - Les taux d'intérêt sont élevés parce que les IF prennent des marges abusives - les ménages remboursent mieux le crédit parce qu'ils sont membres d'une OPA - Les ménages membres ont capacité d'épargne importante 	<p>Peut être, mais il faut vraiment pouvoir le prouver</p> <p>Attention à ne pas avoir une appréciation angélique de la qualité de la relation OPA- membres ; il vaut mieux mettre en avant ici les dispositifs mis en place par l'OPA pour appuyer le remboursement (sélection, suivi, ...)</p> <p>Attention : la collecte de l'épargne en milieu rural est difficile ; ce n'est pas parce que les ménages ont des revenus qu'ils vont épargner sous forme monétaire auprès de l'IF</p>

Construire la confiance requière du temps

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

3. Etape 3 de l'intermédiation de l'OPA : faciliter et sécuriser la relation financière entre les membres de l'OPA et l'IF

Le rôle d'intermédiation de l'OPA se poursuit au delà de l'identification du partenaire financier et de la négociation des conditions de la relation. L'OPA peut jouer un rôle déterminant dans la gestion du risque et la sécurisation du crédit. Si le crédit est moins risqué, le coût du risque sera moins élevé, et une négociation à la baisse du taux d'intérêt pourra être engagée.

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

- L'OPA apporte une connaissance fine et actualisée des zones, des populations, des activités qui permet à l'IF de s'adapter aux évolutions, de réagir plus vite face à des situations de crise, ...
- La sélection des emprunteurs : l'OPA, si elle a une connaissance fine de ses membres pourra, plus efficacement que l'IF, assurer la sélection des emprunteurs fiables
- Le suivi du crédit : par sa proximité, l'OPA peut assurer une fonction de suivi des emprunteurs et des activités financées par le crédit
- L'apport d'une garantie : dans une phase initiale d'un partenariat difficile à établir ou fragile, l'apport d'une garantie par l'OPA peut être un facteur déterminant. Le patrimoine et les fonds propres des OPA étant souvent faibles, cet apport de garantie est difficile à réaliser. Le recours à un appui extérieur (bailleurs de fonds) peut permettre de résoudre ponctuellement le problème soit par :
 - ❖ La dotation de l'OPA en patrimoine : magasin, camion, ...susceptible ensuite d'être donné en garantie par l'OPA
 - ❖ Constitution d'un fonds de garantie par une dotation extérieure ou une contribution paritaire (OPA, bailleurs, IF)
Attention cependant, le fonds de garantie est un outil à double tranchant (cf encadré)

Cette intermédiation de l'OPA pour la gestion du risque est un facteur déterminant pour la construction de confiance et la qualité de la relation financière. Attention cependant au fait qu'elle requière de la part de l'OPA :

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

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

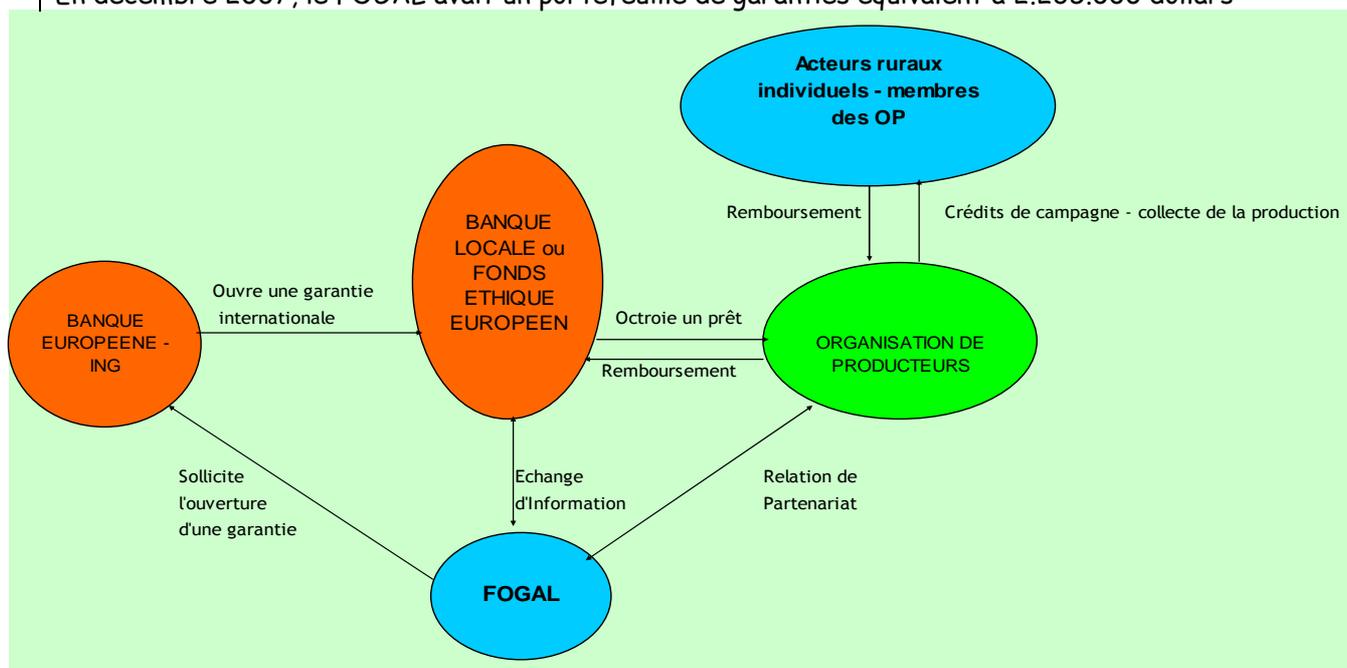
De nombreuses organisations de producteurs rencontrent des difficultés de financement de leurs opérations de collecte et de commercialisation des produits de leurs membres. En effet, le capital nécessaire fait souvent défaut et il leur est dès lors difficile de rencontrer les attentes des associés en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

C'est dans ce contexte que SOS FAIM a promu la création d'un fonds de garantie en Amérique Latine destiné notamment à répondre à ce problème.

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

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

En décembre 2007, le FOGAL avait un portefeuille de garanties équivalent à 2.235.000 dollars



avec un effet de levier initial de 2 (ouvrant ainsi des crédits pour un montant doublé). Environ 60% de ce volume est orienté vers des organisations de producteurs agricoles des pays andins. L'existence de ces garanties internationales (service rémunéré par une commission annuelle de 2,5% sur le montant de la garantie) permet aux différents partenaires d'accéder à des fonds supplémentaires mais surtout de :

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

Ainsi, par exemple, deux coopératives de producteurs de café et de cacao de la partie centrale du Pérou (les coopératives La Florida et Naranjillo) ont pu établir en quelques années, grâce à de premières opérations de garantie limitées à 50.000 dollars, des relations commerciales durables avec plusieurs banques privées péruviennes qui leur assurent actuellement des lignes de crédit supérieures au million de dollars à des taux d'intérêts concurrentiels (7 à 8% par an).

Source Marc Mees, SOS Faim

4. La construction de partenariat peut être le fait de plusieurs OPA associées

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

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

FINCAFE, articulée à la Fédération de producteurs de café FECAFEB et appuyé par des ONG européennes dont le CICDA (AVSF) illustre à la fois le potentiel et les difficultés d'une expérience novatrice d'articulation entre Organisations paysannes et Institutions de microfinance. En 1998, 8 coopératives de petits producteurs de café, face au retrait des services bancaires, se sont organisées pour constituer un fonds de refinancement de 170.000 US\$ à partir de fonds propres et de donations internationales.

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

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

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

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

5. Un appui extérieur peut être utile à ce stade

Les deux expériences suivantes l'illustrent ce point

KAFO JIGINEW et le syndicat SEXAGON : une stratégie IMF-OP gagnant - gagnant.

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

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

Mais les racines rurales de KAFO JIGINEW poussent également l'institution à s'intéresser à d'autres filières que le coton.

Le syndicat des exploitants agricoles de l'Office du Niger (SEXAGON) est le principal syndicat de paysans producteurs de riz dans ce périmètre irrigué. Il compte 12.000 affiliés. Les producteurs de riz rencontrent un certain nombre de contraintes d'organisation, d'accès aux intrants, de commercialisation, mais aussi d'accès au financement.

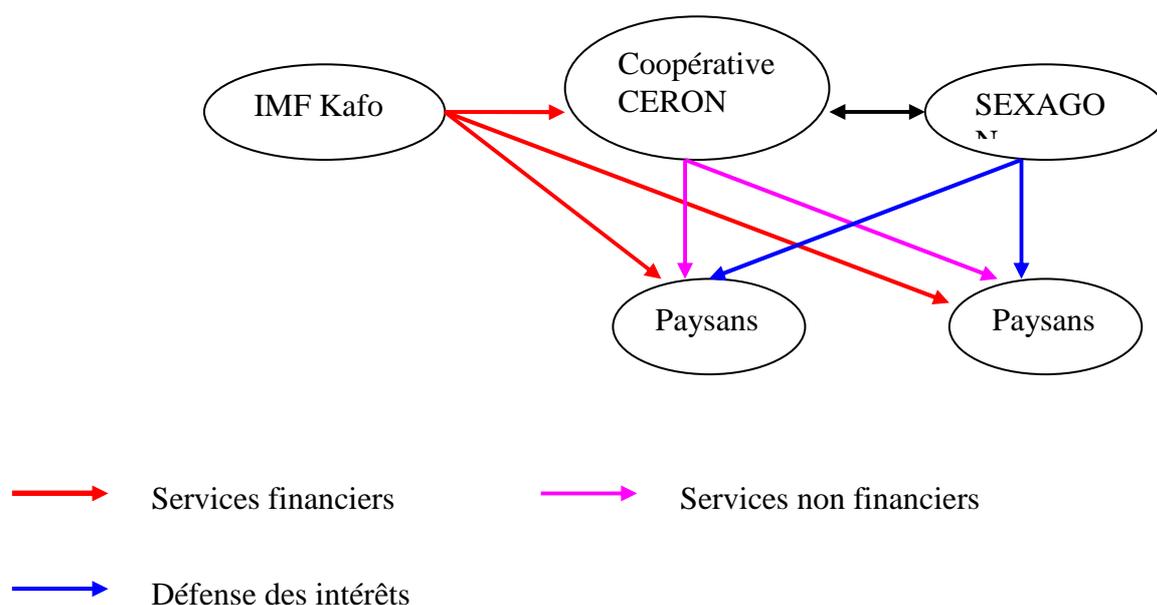
A l'initiative d'un partenaire commun (SOS FAIM), les deux structures sont donc entrées en relation dans le but d'élaborer une nouvelle stratégie dans la zone Office du Niger qui permette d'aborder de manière positive leurs préoccupations respectives pour la mise en place de services financiers pour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

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

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

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

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



Source Marc Mees, SOS Faim

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

Depuis 2001, le GERAD et SOS FAIM ont initié un programme de développement intégré dans la région de FATICK au Sénégal. Fondamentalement, il s'agissait de créer du lien entre acteurs présents sur un même territoire, au travers de différents axes de travail :

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

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

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

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

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

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

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

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

Utilisation du fonds de solidarité : le fonds de solidarité a deux destinations prioritaires :

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

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

Source : Marc Mees, SOS Faim

Chapitre 5

Comment créer un partenariat avec une IF pour satisfaire l'accès d'une OPA aux services financiers

Introduction

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

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

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

Mais pour ce faire, elle a souvent elle-même besoin d'accès au crédit et pour ce faire doit construire un partenariat avec une institution financière adaptée. Les services financiers nécessaires à une OPA sont différents des services financiers aux producteurs, notamment en termes de montant ; l'institution partenaire ne sera donc pas nécessairement la même que celle qui donne accès aux services financiers pour les membres de l'OPA au chapitre précédent.

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

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

Bien qu'il s'agisse là aussi de construire un partenariat et un lien de confiance, la posture de l'OPA par rapport à l'IF est ici un peu différente : l'OPA est l'emprunteur qui doit convaincre l'IF de sa solvabilité, de la fiabilité de son projet économique, de sa capacité à le mettre en œuvre dans la durée.

Nous verrons en 2. dans quelles conditions, l'OPA peut gagner une marge de manœuvre dans cette négociation.

1. Démontrer l'intérêt et la viabilité du projet économique pour lequel l'OPA recherche un financement

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

- besoins de trésorerie : pour l'achat des stocks d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires, alimentation animale, produits vétérinaires...), pour le préfinancement de la collecte de produits agricoles, pour l'achat des matières premières pour les activités de transformation...
- besoins d'investissement : pour assurer l'équipement de l'OPA (véhicules, bascules, ...), pour la doter d'infrastructures (bâtiment de stockage, de vente, ...).

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

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

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

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

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

L'OPAP

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

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

- la pertinence du projet qu'elle veut financer (11.)
- la viabilité technique du projet (12.)
- sa viabilité organisationnelle (13.)
- sa viabilité économique et financière (14.)

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

11. Justification et pertinence du projet

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

Justification du projet semences de l'OPAP

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

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

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

On s'attachera ici à bien évaluer :

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

Des hypothèses dont la cohérence doit être éprouvée

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

12. Viabilité technique du projet

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

- une connaissance approfondie du domaine d'activité dans lequel le projet s'insère
- une évaluation réaliste du marché et des volumes d'activité potentiels
- une capacité démontrée d'organisation technique du projet
- les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet
- une analyse des risques techniques du projet

Viabilité technique du projet semences de l'OPAP

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

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

Une deuxième difficulté technique porte sur la qualité des semences. La qualité ne peut être vérifiée que ex post, quand le plant a germé. La fiabilité quant à la qualité repose donc sur la confiance faite au fournisseur. Une analyse approfondie des fournisseurs potentiels doit donc être effectuée. Les critères d'évaluation portent la fiabilité du fournisseur quant à la qualité du produit et du service, son expérience de travail au Sud, le prix et remises de prix pratiquées, les coûts de transaction, la facilité de communication, les modalités de paiement,... A l'issue de cette analyse technique, l'OPAP retient deux fournisseurs potentiels : une entreprise nigérienne, AGRIMEX ou un fournisseur européen spécialisé, Jardins Tropicaux (JT). Ces deux hypothèses techniques devront être évaluées d'un point de vue économique et financier.

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

Localement, une autre difficulté supplémentaire sera le stockage, les semences se détériorant rapidement si elles ne sont pas stockées dans des conditions optimales (sensibilité variable selon les variétés de semences, dans tous les cas, chambre froide indispensable au delà de deux mois

de stockage). Or, l'OPAP tout comme ses coopératives de base, n'ont que des locaux précaires. A ce stade, il faut donc concevoir une opération fondée sur des semences peu sensibles et une taille de stock que l'OPAP pourra vendre en moins de deux mois.

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

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

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

13. Viabilité organisationnelle du projet de l'OPA

L'OPA doit démontrer ici

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

Le dossier de financement présentera :

- Une analyse de l'OPA, selon la grille développée dans le chapitre 4 :
 - Présentation générale de l'OPA
 - Missions, objectifs de l'OPA
 - Histoire de l'OPA
 - Fonctions et activités
 - Gestion de l'OPA
 - Résultats financiers
 - Ressources de l'OPA
 - Gouvernance
 - Partenariats
- Le dispositif de gestion, de suivi et de contrôle de l'activité économique projetée :
- Le dispositif de gestion, de suivi et de contrôle du remboursement du crédit contracté
- Une description des ressources humaines mobilisées pour gérer ces dispositifs durablement
- Une analyse des risques organisationnels

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

Dans le dossier de demande de financement, l'OPAP justifie ses capacités organisationnelles par l'expérience de l'organisation travaillant depuis 10 ans au service des producteurs de la zone pastorale, par ses résultats positifs en matière de gestion d'actions de développement (gestion de volets de projets, mise en œuvre d'une activité de commercialisation d'aliments pour bétail, mise en œuvre de pharmacie vétérinaire, ...) et par des témoignages favorables de ses partenaires (projets de développement, bailleurs de fond, ...).

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

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

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

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

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

Remarque :

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

- Le système d'information manuel s'avérait difficile à mettre en place dans les coopératives de base (alphabétisation insuffisante, faible capacité de gestion, ...)

- Le recrutement d'un technicien qualifié restait aléatoire tant que l'OPAP n'avait pas identifié une source de financement
- La charge de travail de l'assistante de gestion était difficilement compatible avec une charge supplémentaire
- Les fonctions du Comité de gestion n'étaient pas clairement définies (absence de manuel de procédures) et pouvaient faire l'objet de dissension entre les élus

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

14. Viabilité économique et financière du projet de l'OPA

La viabilité économique du projet repose sur deux questions principales :

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

Viabilité économique du projet semences de l'OPAP

- Même en tenant compte des limites de l'évaluation des besoins évoquées plus haut, il semble que la demande solvable pour des semences ne pose pas un problème majeur : l'activité maraîchère dégage des résultats intéressants et la plupart des producteurs se disent prêts à payer les semences à un prix relativement élevé pour peu qu'elles soient de bonne qualité. Le facteur clé qui peut empêcher les producteurs de s'approvisionner en semences auprès de l'OPAP, réside dans la nature de leurs liens avec les commerçants de produits maraîchers. Très souvent, ces liens relèvent de « contrats liés », le même commerçant assurant la vente de la production du maraîcher, son approvisionnement en semences, l'octroi de crédit de campagne permettant de payer la main d'œuvre ; la rupture d'un des termes du contrat pouvant compromettre l'ensemble du lien, les producteurs maraîchers peuvent hésiter à sacrifier l'intérêt de ces contrats liés au profit d'un approvisionnement auprès de l'OPAP.
- L'analyse affinée de la demande solvable a conduit l'OPAP à réajuster les volumes d'activité et les besoins de financement initialement envisagés : l'expérimentation de première année se limitera à 150 kg de semences, destinée à 12 coopératives de base pré sélectionnées, pour un montant de 10 millions FCFA
- Les estimations prévisionnelles montrent que l'OPAP ne pourra pas fournir aux producteurs des semences moins chères que celles des commerçants (prix d'achat initiaux élevés, des coûts de conditionnement et d'acheminement importants, ..). La marge de manœuvre sera d'autant plus étroite si les semences sont achetées à crédit.

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

- Le montant de l'emprunt : pour développer l'activité à une échelle significative, un capital important sera nécessaire (plusieurs millions de FCFA) ; la plupart des IF appliquent aux nouveaux clients de plafonds de crédit faible limitant le risque ; ces plafonds pourront évoluer avec l'expérience acquise par le client ; pour l'OPA, il s'agira donc d'identifier une ou des IF acceptant d'emblée de faire des crédits d'un montant important ;
- L'apport de financement propre que l'OPA est en mesure de fournir : c'est une autre mesure limitant la prise de risque de l'IF ; le montant emprunté sera proportionné à l'apport de financement propre de l'OPA (de l'ordre de 20 à 30% d'apport propre sont requis en général) ; or, la plupart des OPA manque de fonds propres ; c'est là un facteur limitant important pour l'accès au crédit ;
- La garantie que l'OPA est en mesure de fournir : la plupart des institutions financières exigent des garanties matérielles pour sécuriser des emprunts de montant élevé ; là encore, le manque de fonds et de patrimoine constitue des facteurs limitant d'accès à ce type de crédit pour les OPA ;
- Le taux d'intérêt demandé par l'IF
- Les autres frais d'accès au crédit : ils varient selon les IF et sont plus ou moins transparents : frais de dossier, parts sociales indexées sur le montant du crédit, ...
- Les modalités d'octroi : en une seule tranche, en plusieurs tranches, intérêts, frais de dossiers versés à l'IF au moment de l'octroi ou ultérieurement , ...
- La durée du crédit : elle doit être compatible avec l'activité financée, éventuellement permettre de faire plusieurs rotations d'activité avec un seul crédit, ...
- L'échéancier de remboursement : il doit être compatible avec l'activité financé
- La capacité de l'OPA à gérer un tel crédit : le montant de crédit engagé, la nécessaire décentralisation des activités de l'OPA aux niveaux plus ou moins dispersés où se situent les producteurs, rendent la gestion du crédit complexe : cette gestion nécessitera des compétences, une expérience et des outils spécifiques (système d'information et de gestion) dont les OPA ne disposent pas toujours ;

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

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

2. Choisir une institution financière et négocier un financement adapté au projet de l'OPA

21. Choisir l'IF partenaire

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

Les critères explicités dans le point 1. du chapitre 4 s'appliquent pleinement ici et permettent à l'OPA de faire un premier « tri » des partenaires financiers potentiels (cf Chapitre 4).

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

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

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

L'offre de financement des OPA au Niger

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

Sur les 6 IF identifiées et consultées, deux institutions de microfinance prêtes à financer l'OPAP ont été au final retenues : l'une et l'autre ont une expérience en matière de financement rural et ont déjà travaillé avec des OPA (mais en dehors de la zone pastorale). L'une et l'autre ont des ressources suffisantes pour octroyer le crédit demandé.

Nous les appellerons IMF1 et IMF2 dans la suite de cet exemple. Le tableau suivant présente les modalités de crédit aux OPA proposées par ces deux IMF

Modalités de financement	IMF 1	IMF2
Montant	Fonction de l'apport propre et de la garantie	Fonction de l'apport propre et de la garantie
Durée	6 mois	6 mois
Taux d'intérêt	17 %	27%
Frais de dossier	2,5% du montant du crédit	1%
Apport personnel requis	25 % du montant total du projet	20 % du montant total du projet
Garantie	Garantie matérielle couvrant 150% du financement	Garantie matérielle couvrant 100% du financement
Conditions particulières	Frais de dossier, intérêts et apport de fonds propres doivent être versés au moment de l'octroi	

22. Négocier avec l'IF

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

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

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

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

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

Mais ils constituent très souvent le point faible des dossiers de financement des OPA. La fréquente faiblesse des fonds propres peut être liée à un faible paiement des cotisations par les membres, à des activités rémunératrices peu développées, ... Elle conduit à un cercle vicieux : l'OPA dépourvue de fonds propres n'a pas accès au crédit, ne peut développer des activités économiques rémunératrices, n'ayant pas d'activités, elle perd sa légitimité auprès des membres,

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

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

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

23. Choisir une proposition de financement

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

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

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

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

Le choix de l'OPAP

Le tableau suivant présente un récapitulatif des différents scénarii possibles pour l'OPAP.

Au final, elle a opté pour une opération conduite avec le fournisseur de semences nigérien, avec un achat en petit conditionnement évitant une procédure supplémentaire de re-conditionnement, et un financement par l'IMF 1, sur 6 mois.

	ACHAT AGRIMEX				ACHAT IMPORTATION			
	IMF1		IMF2		IMF1		IMF2	
	Avec reconditionnement.	Sans recond	Avec recond.	Sans recond	Avec recond.	Sans recond	Avec recond.	Sans recond
Coût du crédit								
- frais de dossier	2,50%	2,50%	1,00%	1,00%	2,50%	2,50%	1,00%	1,00%
- taux d'intérêt annuel	17%	17%	27,00%	27,00%	17%	17%	27,00%	27,00%
Quantité de semences achetée (kg)	151	151	151	151	151	151	151	151
Montant du prêt	10 248 180	9 325 268	10 248 180	9 325 268	13 831 650	11 982 853	13 831 650	11 982 853
Charges totales de l'activité	11 489 827	10 456 047	11 851 488	10 782 432	15 338 854	13 375 442	15 822 961	13 793 880
- dont achat semences	8 497 960	9 297 768	8 497 960	9 297 768	11 927 853	11 927 853	11 927 853	11 927 853
- dont reconditionnement	1 750 220	27 500	1 750 220	27 500	1 784 519	27 500	1 784 519	27 500
- dont test de germination	0	0	0	0	0	0	0	0
- dont frais de gestion	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
- dont frais financiers	1 136 648	1 025 779	1 498 308	1 352 164	1 521 482	1 315 089	2 005 589	1 733 526
Apport nécessaire à l'octroi du crédit	3 954 897	3 590 228	2 152 118	1 958 306	5 325 185	4 610 374	2 904 647	2 516 399
- frais de dossiers	256 204	233 132	102 482	93 253	345 791	299 571	138 317	119 829
- intérêts	1 136 648	1 025 779			1 521 482	1 315 089		
- fonds de garantie	2 562 045	2 331 317	2 049 636	1 865 054	3 457 913	2 995 713	2 766 330	2 396 571

Conclusion

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

- la nécessité de maîtriser les différentes dimensions d'un projet économique (technique, organisationnelle, économique) pour pouvoir négocier avec efficacité son financement
- l'intérêt de comparer les offres des institutions financières non seulement sur le critère du taux d'intérêt, mais sur une gamme large de critères financiers et organisationnels
- l'importance de constituer des fonds propres pour consolider sa position de négociation

Chapitre 6

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

Dans le rapprochement entre IMF et OPA, les IMF se doivent de diversifier davantage leur offre de services pour répondre aux besoins des organisations et de leurs membres. Nous verrons dans une première section un certain nombre de produits innovants que les IMF pourraient adopter pour répondre aux besoins de leurs partenaires. On approfondira dans une seconde section les conditions de cette diversification, afin que les IMF, mais également les OPA, puissent évaluer le degré de complexité et le coût du développement de nouveaux produits. Enfin, une dernière section présentera les sources de financement possibles pour le développement de ces nouveaux produits

1. Quelques nouveaux produits adaptés aux besoins des populations et aux coûts liés au financement rural et agricole

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

1.1 Nouvelles technologies de l'information

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

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

Nyèsigiso et les gérants itinérants au Mali

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

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

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

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

Source : Lehoux, Karina, 2007.

Sites Internet sur les nouvelles technologies pour la microfinance

www.microfinancegateway.org/resource_centers/technology

Centre de ressource du CGAP

www.gfusa.org/technology_center/

Site de la fondation Grameen Bank

www.capaf.org/pages/Technofoire/Nouvelles_technologies.html

Site du CAPAF

1.2 Les défis des prêts à moyen et long terme pour le financement des entreprises agricoles et rurales

Les crédits à moyen et long terme doivent s'appuyer sur un système de garantie prenant en compte la nature spécifique du patrimoine rural composé de terres non titrées, de cheptel, d'équipement productif, d'équipement ménager, etc. et nécessite que l'IMF acquière une compétence pour analyser les capacités du budget et de la rentabilité des activités menées par le ménage et de leur micro-entreprise. Les ressources financières doivent également s'adapter aux termes de ces produits.

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

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

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

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

Source : Zoom Microfinance, N°23, Octobre 2007

1.3 Le crédit-bail, leasing ou location vente

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

La Location vente mutualiste des CECAM à Madagascar

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

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

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

Le réseau reste propriétaire du bien jusqu'à ce qu'il soit entièrement payé par le locataire, à hauteur de sa valeur initiale, augmentée des intérêts et des frais. La durée de location vente peut varier de 6 à 36 mois. Le locataire fait l'objet d'une sélection par le réseau CECAM et d'un suivi, pendant la durée de la location. En cas de défaillance de paiement du loyer, le réseau CECAM peut reprendre son bien, sans procédure spécifique de contentieux.

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

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

Source : Wampfler et al., 2007

Ce système de location-vente peut répondre aux besoins des OPA et de leurs membres lorsque du matériel agricole est requis pour intensifier la production.

1.4 Le crédit-stockage / warrantage

Le "crédit-stockage" ou warrant agricole vise à sécuriser le crédit à des agriculteurs, en s'appuyant sur des contrats de stockage de la production agricole. Il permet aux producteurs de l'utiliser comme gage pour un prêt destiné à faire face à des coûts de commercialisation ou de transformation, ou à attendre une remontée des cours. Ce dernier avantage est par exemple développé par les CECAM de Madagascar avec les « Greniers communs villageois » pour que les producteurs valorisent mieux leur production de riz en attendant la soudure pour l'écouler.

Introduction et développement du warrantage au Niger

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

A défaut de l'entrepouseur agréé, le choix, de la forme à donner au warrantage au Niger, a porté sur la « détention communautaire » à laquelle un certain nombre d'adaptations ont été apportées :

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

Source : communication FAO, colloque Farm, 2007.

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

On voit dans ce cas que les partenariats entre OPA et IMF peuvent être un atout majeur pour développer ce type de produits.

1.5 La place de l'assurance

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

Assurance classique

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

Assurance indicelles

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

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

A l'heure actuelle, on cherche alors à tirer les leçons des succès et erreurs à la fois des assurances agricoles traditionnelles et des assurances indicelles dans le but de protéger plus efficacement les agriculteurs dans les pays en voie de développement.

1.6. Offre de services complémentaires

Les services financiers à l'agriculture ne pourront être efficaces que si ils sont insérés dans une économie rurale active, soutenue par des services fonctionnels : l'approvisionnement en intrants pour la production est réalisé, la commercialisation fonctionne, le conseil agricole et rural favorise l'amélioration des techniques de production et de gestion, les systèmes d'information sur les marchés fonctionnent, etc.

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

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

Le conseil de gestion

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

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

Le Conseil d'Exploitation est une des méthodes permettant à des exploitants de faire eux-mêmes cette analyse et, sur cette base, de mener une réflexion et être conseillé pour prendre les bonnes décisions de gestion (quand épargner, quand investir, quand solliciter un crédit, comment valoriser l'investissement, quand rembourser ...).

Source : Actes du Séminaire de Dakar, 2002.

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

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

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

Bien qu'un certain nombre d'innovations prometteuses aient été développées pour le financement de l'agriculture, la généralisation de ces techniques financières rencontre des difficultés (communication et partage d'information limité, peu d'appui des bailleurs jusque-là, contraintes techniques, coûts, etc.). Des pistes aujourd'hui semblent toutefois montrer un infléchissement positif.

Par ailleurs, comme on le verra dans la section suivante de ce chapitre, l'offre de nouveaux produits par une IMF, quelle que soit sa volonté de mieux servir les demandes

de ces clients repose sur un processus relativement complexe et parfois coûteux de développement.

Les conditions d'adoption des innovations

1. Information et partage d'expériences : on voit aujourd'hui que ces produits sont de mieux en mieux connus et que les exemples de leur application se diffusent plus largement (conférences, communications, synthèses telles que Zoom Microfinance de SOS Faim, etc.).

2. Appui des bailleurs, des organisations de producteurs pour la diffusion des techniques : On voit aujourd'hui, avec le renouveau de l'intérêt pour le secteur agricole évoqué en introduction, différentes initiatives de diffusion de ces innovations comme le programme d'extension du warrantage dans le cadre du projet « Intrans » de la FAO.

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

4. Créer des synergies pour surmonter les limites

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

Source : Réseau français de la microfinance, 2008

2. Les conditions de la diversification des services

2.1 Les questionnements préalables à l'offre de services pour des OPA

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

Les questions à se poser pour développer un nouveau produit

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

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

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

L'étude de marché est-elle suffisante, le calcul des coûts et la tarification du nouveau produit sont-ils faits correctement, le produit peut-il être décrit de manière claire, concise et compréhensible pour le client, des tests pilotes ont-ils été programmés et la phase de lancement planifiée ?

L'expérience a montré à de nombreuses reprises que de petites sommes investies dès le départ dans un processus systématisé de développement peuvent permettre d'économiser des sommes importantes et/ou de générer un plus grand volume d'activité.

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

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

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

Il est primordial que l'IMF connaisse exactement le coût engendré par chaque produit afin de pouvoir prendre des décisions avisées. Parmi ces décisions, les plus importantes sont les suivantes : savoir comment réduire les coûts et/ou augmenter les revenus pour accroître la rentabilité, savoir comment modifier le prix d'un produit existant en fonction de ses

performances, savoir s'il faut accepter et mettre en œuvre de nouveaux produits, et déterminer le prix de ces nouveaux produits.

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

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

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

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

Ressource bibliographique : Wright, G. A.N. & Brand, M. & Northrip, Z. & Cohen, M. & McCord, M. & Helms, B., Réfléchir avant d'agir : Questions clés à se poser avant le développement d'un nouveau produit , 2003, 11 pages.

1.2. Les différentes étapes du processus de développement de produit⁸

Le processus de développement des produits est une approche méthodique du développement des nouveaux produits ou d'amélioration des produits existants. Cette approche est systématisée, itérative et procède étape par étape. L'IMF doit s'assurer continuellement que le produit répond aux besoins des clients en tenant compte des forces de l'institution et de ses avantages compétitifs. Elle pourra, à chaque étape, partager avec l'OPA partenaire les résultats des étapes précédentes et les perspectives sur les étapes suivantes, afin de pouvoir mettre en place un produit qui réponde aux besoins de l'OPA et à ses propres exigences.

Les étapes du processus de développement

1. Evaluation et préparation

Une étape indispensable pour vérifier si l'institution est prête à entreprendre un développement de produit et organiser ses capacités.

L'évaluation de sa capacité à gérer un produit supplémentaire doit porter sur les principaux éléments suivants :

⁸ Cette section s'inspire largement du dossier thématique du Portail de la microfinance « La diversification des produits en microfinance » : http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/diversification

- L'IMF a-t-elle besoin de compétences plus spécialisées ou d'agents de crédits mieux formés ?
Quelle sera l'augmentation du temps de travail du personnel ?

- Canaux de distribution

- Système d'information de gestion pour suivre et gérer (suivre la demande, analyser la rentabilité, conditions de remboursement, etc.) et parfois effectuer les décaissements liés au nouveau produit

- Gestion des risques (suivi des remboursements, gestion des liquidités, etc.)

- Capacités du personnel : formations et manuels de procédures

- Ressources financières : tous les éléments mentionnés ci-dessus impliquent un engagement financier important de la part de l'IMF, et des ressources adaptés pour la gestion des liquidités exigée par le nouveau produit en développement.

Au cours de la préparation, il faut valider la volonté de la direction de l'IMF et susciter l'attention et l'appui des principaux services de l'IMF à l'égard du processus de développement du produit. Tout au long du processus, l'équipe de développement du produit doit informer régulièrement ses collègues des progrès du processus de test et solliciter des réactions de la part de l'organisation.

Des termes de référence doivent être rédigés, qui constituent un document formel exposant le contexte de l'activité de test pilote, ainsi que les tâches, obligations et attentes spécifiques de l'équipe de test pilote puis une équipe de développement doit être constituée avec un chef de produit qui prend en charge la gestion du processus de développement et une équipe interfonctionnelle composée de personnes clés des différents services selon l'organisation (ressources humaines, finances, comptabilité, recherche et développement, etc.)

2. Etude de marché

L'étude de marché est une activité de collecte d'informations conçue pour comprendre l'environnement dans lequel l'IMF évolue et identifier les besoins des clients existants et potentiels de l'IMF. Elle doit aider les dirigeants à prendre des décisions. Cette étude se fera en lien étroit avec l'OPA dont les membres seront les principaux bénéficiaires des produits développés. L'étude de marché doit aussi envisager la diversification de la clientèle au-delà des membres de l'OPA partenaire : quel marché potentiel pour le produit ?

3. Développement du concept/prototype

Il s'agit à cette étape de se fonder sur les résultats de l'étude de marché pour concevoir un prototype de produit avec toutes ses caractéristiques. La conception du prototype se base également sur des discussions qui peuvent engager l'OPA et ses membres.

Le prototype doit comprendre tous les éléments ou caractéristiques du produit y compris ses particularités, fonctions, avantages, mécanismes de distribution, et utilisations.

Une fiche de spécification de produit est un outil qui permet d'organiser les caractéristiques du produit.

Une fois le prototype de produit défini, l'IMF doit se poser les questions suivantes :

Méthodologie opérationnelle

- Doit-on changer la méthodologie ? Comment ?
- Devons-nous ajouter ces produits aux choix actuels ?
- Devons-nous arrêter d'offrir d'autres produits existants ? Lesquels ?

- Comment devons-nous le fournir ?

Système d'information

- Comment prévoyons-nous de changer les systèmes d'information ?
- Qui sera chargé de le faire ?
- Combien cela coûtera-t-il ?
- Combien de temps cela prendra-t-il ?

Ressources humaines

- Avons-nous suffisamment de personnel possédant les compétences nécessaires ?
- Aura-t-il besoin de formation ?

Infrastructure

- Comment l'épargne sera-t-elle protégée ?
- Avons-nous suffisamment d'espace pour les nouveaux clients ?

Aspects juridiques et réglementaires

Concurrence

- Que savons-nous ?

4. Calcul des coûts

Le calcul des coûts ainsi que la tarification sont des étapes étroitement liées à la définition du prototype de produit. Elles visent à la fixation du prix du prototype de produit qui sera testé.

Le calcul des coûts, préalable à l'étape de tarification, doit permettre de mieux connaître la structure des coûts de l'institution afin de s'assurer que le prix envisagé permettra de garantir la viabilité à long terme du nouveau produit.

Il s'agira de prendre en compte les coûts directs (qui se rapportent sans ambiguïté à un service ou un produit donné) et les coûts indirects (qui ne se rapportent pas directement à un service ou produit donné mais sont nécessaires au fonctionnement global de l'organisation).

Exemples de coûts directs : intérêts à payer sur l'épargne mobilisée par chaque produit d'épargne, matériel de promotion créé pour la publicité d'un produit donné, utilisation de véhicules pour la distribution d'un produit donné, pertes sur créances irrécouvrables associées à chaque produit de prêt, etc.

Exemples de coûts indirects : location des bureaux (siège et agences), eau/gaz/électricité, coûts de gestion centraux, frais juridiques, d'audit ou de conseil, etc.

Par ailleurs, la structure de coûts se traduit en coûts fixes (ceux dont le montant ne varie pas en fonction du nombre de transactions ou de produits et les coûts variables (associés à chaque transaction pour chaque produit donné).

Exemples de coûts fixes : location des bureaux (siège et agences), amortissement des immobilisations, la plupart des charges salariales (mais pas les commissions par exemple) et de formation, etc.

Exemples de coûts variables : temps de travail et fournitures consacrés à chaque transaction, etc.

Cette étape du calcul des coûts peut se faire en toute transparence avec l'OP partenaire afin

que les doutes et conflits potentiels sur le niveau des taux d'intérêt puisse être écartés.

5. Tarification

La tarification est l'étape qui consiste à fixer le prix du nouveau produit qui va être testé. La tarification est une fonction très importante de la vie d'une organisation. C'est un facteur essentiel de la survie et de la bonne santé de toute organisation reposant sur la vente de ses produits.

Les méthodes de tarification se répartissent en trois catégories, détaillées ci-dessous. Quelle que soit la stratégie de tarification ou la combinaison des stratégies qu'une IMF utilise, le produit doit être viable.

Tarification en fonction des coûts

On cherche à ce que le prix des produits soit égal à la somme des coûts directs, des frais généraux et de la marge bénéficiaire. La difficulté de cette approche réside dans le fait que les coûts sont difficiles à déterminer. A moins de s'être préalablement livré au calcul détaillé du coût des produits, cette approche de la tarification reposera en partie sur l'intuition.

Tarification en fonction de la concurrence

Les prix sont établis en rapport avec la concurrence. Cela ne signifie pas que les prix appliqués par la concurrence déterminent complètement ceux de l'institution, mais que les prix ne sont fixés qu'après avoir mené une étude détaillée des structures de prix et des charges des principaux concurrents de l'IMF.

Tarification en fonction de la demande

Cette méthode de tarification consiste à fixer des prix en adéquation avec la perception qu'ont les clients de la valeur du service. Autrement dit, les prix se fondent sur ce que les clients sont prêts à payer pour les services offerts.

6. Test pilote

Le test pilote consiste à mettre à l'essai le prototype de produit défini dans les étapes précédentes.

Il sert à mesurer la valeur d'un produit à une échelle réduite afin d'aider à la prise de décision des dirigeants sur le lancement ou non du nouveau produit.

Le processus pour effectuer un test pilote se décompose généralement en 10 étapes :

1. Constitution de l'équipe de test pilote
2. Elaboration du protocole de test
3. Définition des objectifs
4. Préparation de tous les systèmes
5. Modélisation des projections financières
6. Documentation des définitions et des procédures du produit
7. Formation du personnel concerné
8. Elaboration des documents marketing pour les clients
9. Lancement du test pilote
10. Evaluation du test

A titre indicatif, la durée du test doit être au moins deux fois supérieure à la durée du cycle du produit.

7. Lancement du produit

La phase finale, fondée sur la recommandation de lancer ou d'étendre le produit à d'autres zones, doit être planifiée, exécutée et évaluée en tenant compte des ressources disponibles.

Après le lancement du produit nouveau ou modifié, le processus du développement ne prend pas fin. Un produit peut connaître une évolution avec la maturité des clients et les changements du marché ; les caractéristiques du produit et les procédures de distribution doivent être révisées de temps en temps pour satisfaire ces nouvelles demandes. L'évaluation de la manière dont un produit satisfait à la fois les besoins de l'OP et de ses membres et ceux de l'institution devient ainsi un processus continu et itératif pour l'institution engagée dans la satisfaction des besoins des clients avec des produits viables.

Ressources bibliographiques, accessibles sur le portail de la microfinance : www.lamicrofinance.org

Pour en savoir plus sur l'étude de marché :

- Wright, G. A. N., Etude de marché et développement de produit orienté client - 2003, 18 p.
Comment la microfinance peut-elle s'adapter au marché pour fidéliser sa clientèle et se pérenniser ? Une note synthétique et pratique. Voir les parties 4 et 5 sur l'étude de marché.

Pour en savoir plus sur le calcul des coûts

- Aclaim Africa Ltd & MicroSave, Calculer le coût et le prix des services financiers (diaporama de présentation), 2003, 137 p.
- MicroSave, Calculer le coût et le prix des services financiers - Un outil pour les IMF, (idem) 78 p.

Comment déterminer les coûts d'une IMF pour mieux adapter la tarification des services financiers ?

- MicroSave, Calcul des coût et tarification des produits

Accédez à l'ensemble des supports pédagogiques du cours MicroSave sur le calcul des coûts : manuel de formation, documents d'appui et diapositives

- CGAP, Outil d'analyse de coûts par produit , 2002, 23 p.

Ce document décrit 2 méthodes pour déterminer la structure des coûts administratifs de produits de microfinance spécifiques pour comprendre comment le produit contribue (ou non) à la viabilité financière globale de l'IMF.

- Accédez à l'outil de simulation du CGAP au format Excel sur le site de CAPAF

Pour en savoir plus sur le calcul des taux d'intérêt :

- Rosenberg, R., Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits , 1997, 13 p.

Comment déterminer un taux d'intérêt qui reste à la fois compétitif et rentable tout en préservant la vocation sociale de la microfinance ?

- Helms, B. & Reille, X., Le plafonnement des taux d'intérêt et la microfinance : qu'en est-il à présent ? , 2004, 20 p.

Comment appliquer des taux d'intérêt en microcrédit qui protègent à la fois les consommateurs et les institutions de microfinance ?

Pour en savoir plus sur le test pilote :

- McCord, M. J. & Wright, G. A.N. & Cracknell, D., Un outil de planification, de réalisation et de suivi des tests pilotes - Produits de prêt , 2003, 119 p.

Un outil pratique capable de guider les institutions dans le test pilote de nouveaux produits de prêt pour les pauvres

- McCord, M. J. & Wright, G. A.N. & Cracknell D., Un outil de planification, de réalisation et de suivi des tests pilotes - Produits d'épargne, 2003, 105 p.

Un outil pratique capable de guider les institutions dans le test pilote de nouveaux produits d'épargne pour les pauvres

- MicroSave, Test pilote

Accédez à l'ensemble des supports pédagogiques du cours MicroSave sur les tests pilotes : manuel de formation et documents d'appui

Pour en savoir plus sur le développement de nouveaux produits :

CGAP, Développement de nouveaux produits, Aide mémoire pour le développement de nouveaux produits, 2003, 44 pages

Wright, G. A. N., Etude de marché et développement de produit orienté client, 2003, 18 pages.

Comment la microfinance peut-elle s'adapter au marché pour fidéliser sa clientèle et se pérenniser ? Une note synthétique et pratique.

4. Sources de financement pour les services proposés aux OPA

4.1 Mobilisation de l'épargne

L'épargne collectée en milieu rural est souvent de faible montant. Elle s'opère sur des dépôts à vue avec des cycles importants qui ne sont pas toujours en phase avec les besoins en ressources pour l'activité de crédit.

En milieu rural, la collecte de l'épargne peut être un service coûteux. Elle donne lieu à de nombreux mouvements de très faible montant unitaire obligeant à conserver une encaisse sur place.

Par ailleurs, pour des questions réglementaires, les IMF non régulées ne peuvent pas mobiliser l'épargne et pour celles qui le peuvent, il est souvent difficile d'utiliser l'épargne à vue comme source de financement pour les prêts. Pour les IMF, l'enjeu est alors de pouvoir mobiliser des dépôts à terme, ou de fonctionner avec des structures faïtières qui peuvent assurer une péréquation des fonds entre des zones diversifiées.

Les partenariats avec les organisations de producteurs peuvent permettre de mobiliser l'épargne de ces organisations et de les aider dans la gestion de leur trésorerie.

Les contraintes de liquidité de l'épargne rurale

Au sein des Sanduk d'Anjouan, membres et non membres peuvent épargner en dépôt à vue (DAV) ou dépôt à terme (DAT). L'épargne n'est pas obligatoire, et ne constitue pas une condition préalable à l'octroi de crédit. Le DAV n'est pas rémunéré ; les DAT sont bloqués pendant une durée de 6 mois (rémunération à hauteur de 2 % par an du montant épargné) ou 12 mois (rémunération de 5% par an du montant épargné).

La forte croissance du réseau depuis l'embargo qu'a connu l'île d'Anjouan, après le décollage en 2000 faisant passer l'encours d'épargne à plus de 1 milliard de francs comoriens (2 millions d'euros), témoigne du succès de ces services offerts auprès de la population.

L'inquiétude au niveau financier repose alors plutôt sur les questions de trésorerie, le réseau travaillant avec une épargne très importante mais volatile. De plus les ratios prudentiels rendent la transformation de cette épargne en crédit difficile. Malgré une épargne abondante la capacité à fournir du crédit reste limitée. Peu d'épargne a été transformée en dépôt à terme, ce qui constituait la piste privilégiée pour résoudre ces questions de trésorerie. Les questions du financement du crédit et du développement des produits de crédit à moyen terme restent les préoccupations principales de la direction actuelle.

Source : Poursat, Pierret, 2007

4.2 L'épargne des migrants

La question du transfert des migrants a attiré la plupart des organismes multilatéraux lorsqu'ils ont réalisé l'ampleur du phénomène. Ces transferts offrent une piste de financement pour les IMF. Pourtant, on a également observé que l'importance des flux et de l'épargne qu'ils favorisent n'est pas sans poser des problèmes, car ils peuvent aussi entraîner des excès de liquidité pour les institutions qui les prennent en charge. En effet, si la bancarisation des transferts des migrants participe à l'effort de développement local, elle ne peut néanmoins s'affronter aux problèmes économiques structurels que connaissent les régions rurales de migrations soumises à de fortes contraintes de développement.

Les microbanques rurales et l'épargne des migrants au Mexique

En zone rurale, des organisations comme les Microbanques s'associent directement avec des associations de migrants pour mettre en place des systèmes de transferts en évitant de trop dépendre des intermédiaires qui réalisent les transferts. Dans les zones rurales de fortes migrations telles que les régions montagneuses du Sud du Mexique où opèrent les Microbanques, l'importance des flux et de l'épargne qu'ils favorisent n'est pas sans poser des problèmes, car ils entraînent des excès de liquidité pour les institutions qui les prennent en charge. En effet, si la bancarisation des transferts des migrants participe à l'effort de développement local, elle ne peut néanmoins s'affronter aux problèmes économiques structurels que connaissent les régions rurales mexicaines. Les Microbanques doivent faire face à un excès de liquidité engendré par une épargne massive et une demande de crédit faible. Cette dernière est due à l'absence d'opportunité productive dans les communautés rurales. Ainsi, dans celles ayant un fort indice migratoire, le crédit est surtout utilisé comme une anticipation des revenus de la migration. En ce qui concerne l'épargne massive, un facteur

externe est à prendre en compte : les migrants et notamment ceux de longue date, de par l'incertitude provoquée par leur statut de sans papier, n'investissent pas aux Etats-Unis et préfèrent faire dormir leur épargne dans des comptes bancaires dans leur pays d'origine ou investir dans des maisons qui demeurent inhabitées.

Source : Synthèse Réseau Français de la microfinance, janvier 2008

4.3 Refinancement bancaires et garanties

Les banques interviennent à travers des lignes de crédit adossées à des produits particuliers, de type moyen terme (location-vente, crédit stockage), par des refinancements non ciblés et par des autorisations de découvert qui permettent de lisser la trésorerie.

Compte tenu des besoins des IMF et des possibilités des banques, un outil de partage de risque que proposent certains bailleurs tels que l'AFD s'avère pertinent dès que le réseau a atteint un niveau de maturité suffisant.

La BICIGUI et le CRG en Guinée

La BICIGUI a su développer une relation privilégiée avec le CRG qui se fonde sur une longue collaboration (depuis le projet en 1989 lors de sa création). Le CRG n'est pas un simple client, la BICIGUI ayant développé plutôt des relations de partenariat : conseil en informatique, en logistique, etc.

Le CRG a enregistré sur la période 2001/2006 une croissance très rapide de son activité. En particulier, malgré son statut non bancaire, le CRG a pu collecter une épargne égale à la moitié des crédits accordés. La collecte de l'épargne est basée sur l'épargne volontaire et l'épargne de garantie, cette dernière suit une évolution parallèle à celle du crédit conformément à la politique de développement fixée par le CRG.

Historiquement, la Bicigui est d'abord intervenue chez le CRG sous forme de crédit par caisse (400 MGNF en 2002), destiné à couvrir les éventuels besoins de fonctionnement de la structure. Puis les besoins ont été affinés, et la Bicigui a pu, en 2004, mettre en place un crédit de campagne de 2.3 milliards destiné à accroître la capacité d'octroi de crédit du CRG.

Le crédit de campagne est octroyé au CRG pour lui permettre de faire face aux besoins de trésorerie pendant les périodes d'octroi de crédits dont les plus importants sont les crédits agricoles solidaires (avril, mai, juin) et les crédits commerciaux (octobre, novembre, décembre).

Le type de garantie demandé par la BICIGUI porte sur :

- un Dépôt à terme nanti de GNF 537,5 M soit 114.300 euros étendu à tous les concours,
- une garantie partielle de l'AFD/ARIZ, partenaire historique du CRG: le fonds de garantie ARIZ couvrant 75 % de la ligne de découvert de GNF 3 milliards
- une contre garantie de 60 % de la DEG pour les CMT

Le fonds de garantie est un dispositif de garantie « Assurance du Risque d'Investissement dans la zone de solidarité Prioritaire - ARIZ » dont l'objectif est de favoriser la création et le développement d'entreprises locales. Afin de favoriser le financement des petites entreprises locales, il a été prévu une procédure allégée d'octroi de garanties et d'indemnisation dans la limite d'un plafond global de garantie accordé par établissement de crédit.

Les avantages de la ligne pour le CRG correspondent à un allègement de la trésorerie, des disponibilités de ressources pour l'octroi de crédits et une meilleure croissance des produits financiers. Parallèlement, on note une meilleure image vis à vis de la clientèle d'une part et une audience du CRG auprès du système bancaire d'autre part.

Pour la BICIGUI, la mise en place de ces facilités permet de développer les emplois sur une contre partie de qualité.

Source : Réseau Français de la microfinance, 2008.

4.4 Les fonds d'investissements et outils de garanties

Fonds d'investissement et outils de garanties se développent à l'heure actuelle. Certains, peu nombreux, sont adaptés pour le financement rural et agricole.

Lancement du Rural Impulse Fund, appuyant la microfinance rurale

Le Fonds vise à innover en comblant le vide de l'offre en microfinance rurale par la mise en place d'un financement commercial

Incofin, société spécialisée dans l'investissement dans la microfinance ayant son siège à Anvers, Belgique, vient d'annoncer que le « Rural Impulse Fund » (RIF), un nouveau fonds d'investissement en microfinance, qui visera les institutions de microfinance rurales (IMF) a été lancé au Luxembourg ce 10 août 2007.

L'objectif du RIF est de contribuer à l'enrayement de la pauvreté en zone rurale en réalisant des investissements sous forme de fonds propres et de prêts aux IMF rurales.

Le fondement de la politique d'investissement du Fonds se base sur deux constats: les zones rurales des pays pauvres demeurent faiblement desservies par les IMF, alors que la majorité de la pauvreté mondiale vit dans ces zones et la majorité des fonds actuels d'investissements ciblent principalement les IMF urbaines.

Le Fonds va innover en comblant le vide de l'offre en microfinance rurale par la mise en place d'un financement commercial. Il renforcera les structures financières de ces IMF, qui ont pu prouver leur succès dans l'offre de services financiers aux pauvres des zones rurales tout en étant financièrement durables.

Les IMF rurales seront sélectionnées sur la base d'une méthodologie qui mesure la présence de leurs points de vente dans les zones rurales. RIF investira dans les IMF financièrement durables, qui en plus, excellent en terme de portée et de performance sociale.

RIF investira 25% du total de ses actifs dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique). Les autres régions comprennent l'Amérique latine et l'Asie centrale.

Le montant total des actifs du Fonds s'élève à 38 millions de dollars US, comprenant une tranche de fonds propres de 9 millions de dollars.

RIF est un exemple de partenariat privé-public, se dotant d'une base équilibrée d'investisseurs, 50% d'entre eux provenant du secteur public et 50%, de ressources privées. Les souscripteurs

de la tranche fonds propres comprennent à la fois des institutions financières de développement (la Société belge d'investissement dans les pays en développement (BIO), la Banque européenne d'investissement (BEI), la Société néerlandaise financière de développement (FMO), la Société financière internationale (SFI) ainsi qu'un groupe d'investisseurs privés (KBC Private Equity, Incofin, MRBB, Volksvermogen, CERA, BRS). La tranche de dette senior du Fonds a, quant à elle, été souscrite par des investisseurs privés allemand, américain et belge.

Source : Portail de la microfinance

Conclusion

De nombreux nouveaux types de produits peuvent permettre aux IMF de proposer des services à des OPA partenaires à travers une démarche construite collectivement pour en définir les modalités qui correspondront aux besoins de l'ensemble des partenaires. Il existe ainsi des opportunités pour innover dans la conception de nouveaux produits, dans un rapprochement entre OPA et IMF

Pourtant, IMF et OP doivent être conscientes des contraintes et des coûts importants dans la mise en place de nouveaux produits afin de définir au mieux les conditions de l'offre de services adaptés.

Enfin, le développement de ces produits nécessite des sources de financement adaptées selon la nature des produits proposés à rechercher par les IMF en lien avec les OPA partenaires.

Chapitre 7

Quels rôles pour les organisations professionnelles agricoles dans les politiques publiques de financement de l'agriculture ?

REMARQUES LIMINAIRES

Cette rédaction du chapitre 7 du manuel est une rédaction provisoire composée des éléments suivants :

- Un corps de texte rédigé de façon synthétique, de façon à faire apparaître les principales idées et leur enchaînement pour le forum électronique. Il sera repris et complété suite aux échanges.
- Une partie plus exhaustive (en police Arial 10 points dans le texte) sur finalités et instruments des politiques publiques. Elle est extraite des travaux préparatoires du Colloque FARM de décembre 2007 et devra être simplifiée après les échanges et en fonction des apports de ces derniers.
- Des illustrations en encadré (en Arial 9 points sur fond grisé) présentant des exemples à valider également durant le forum électronique.
- Des outils et références méthodologiques synthétisés également sous forme d'encadré (en Times New Roman gras 10 points sur fond grisé plus foncé) destinés à orienter l'action et à valider également lors de la forum électronique.

Par ailleurs, ce chapitre aborde, pour l'essentiel la question du rôle des organisations paysannes dans les politiques de financement rural depuis la perspective de l'Afrique de l'Ouest. Il emprunte néanmoins un certain nombre d'exemples et de références aux situations latino-américaines et, plus rarement, asiatiques. Un travail d'inventaire plus systématique reste à accomplir pour présenter une démarche générique face un tel sujet ancré, de fait, dans les « sociétés politiques » concernées.

1. LES OPA, FORCES DE PROPOSITION DANS LE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE

Les OPA ont peu participé aux grands changements structurels de l'agriculture africaine des 20 dernières années.

Faiblement structurées, dépendantes des organismes de développement qui les ont suscitées, mal informées, elles ont été laissées en dehors des décisions politiques qui ont pourtant bouleversé l'environnement des producteurs agricoles.

En revanche, elles ont largement été sollicitées et « responsabilisées » pour gérer les conséquences du retrait de l'Etat d'un grand nombre de fonctions d'appui assurées auprès des producteurs agricoles.

Depuis quelques années, elles se sont en revanche structurées et interviennent de plus en plus dans le débat politique et économique autour de l'organisation du crédit agricole et des services financiers en milieu rural.

Comment agir autour de cette question ? Quels sont les instruments possibles, les défis à relever, les modes opératoires ? Tel est l'objet du présent chapitre.

Le texte aborde uniquement la question de la gestion de l'offre de services financiers –dépôt, épargne, transferts, crédit, assurances et autres fonds de garantie- ainsi que les mesures relevant des pouvoirs publics pour en améliorer l'efficacité.

Cela étant, la demande en matière de financement agricole renvoie aussi à une problématique beaucoup plus générale de sécurisation des revenus agricoles et ruraux ainsi que de perspectives de développement et d'investissement dans le secteur de l'agriculture familiale. Mais ces enjeux essentiels vont au-delà du propos du présent manuel.

11. Le renforcement des dynamiques fédératives et revendicatives des organisations professionnelles agricoles

Basé sur une « effervescence » associative depuis les années 1990, les organisations professionnelles agricoles africaines à vocation régionale, nationale ou sectorielle se sont progressivement renforcées.

Dans de nombreux cas, cette structuration a d'abord répondu à une logique d'adaptation, face à un environnement perturbé où le désengagement de l'Etat s'est traduit par un élargissement de l'espace d'initiative économique, les producteurs étant souvent encouragés à reprendre les fonctions économiques devenues vacantes. C'est ainsi que dans les premières années qui ont suivi les réformes de libéralisation, les OPA se sont structurées autour de la reconstruction de services auprès des agriculteurs, d'abord à l'échelon local, puis plus ou moins rapidement avec une structuration à des niveaux supérieurs.

Progressivement, des logiques d'action collective, en particulier, autour des fonctions syndicales ont émergé de ces organisations. Destinées à peser sur les centres de décision économiques et politiques afin d'obtenir des mesures plus favorables à leurs initiatives, les débats peuvent favoriser l'émergence de regroupement autonomes des organisations paysannes, voire parfois de représentations sectorielles et d'espaces de concertation susceptibles de se structurer sous forme de véritables interprofessions au sein de certains filières, même si de nombreux obstacles peuvent ralentir cette émergence.

Les obstacles au regroupement autonomes des organisations professionnelles agricoles

1. Importance du contexte socio-politique et du niveau de démocratisation de la vie publique. Dans les faits, l'espace d'initiatives créé est très variable selon les pays et le pouvoir politique peut influencer de différentes manières sur les dynamiques d'organisation : en fonction de sa proximité avec les organisations, en prenant des dispositions réglementaires parfois contraignantes, en alimentant les tensions entre responsables.
2. Contradictions entre modèles promus par l'aide internationale. Certains bailleurs préfèrent les organisations sectorielles alors que d'autres privilégient les organisations à vocation plus généraliste.
3. Résistances des organisations paysannes résultant de la diversité de leurs histoires respectives, de leurs objectifs et de leur forme d'actions, mais aussi de concurrence en matière de leadership ou de différences d'analyses et de vision de l'agriculture et de son devenir.

(Mercoiret M.R., 2006)

12. L'action collective des OPA dans le financement de l'agriculture est légitime

Agir dans le financement, ce n'est pas seulement gérer des fonds de crédit ou renforcer le partenariat avec les institutions financières spécialisées.

De fait, le marché financier rural, comme tout marché est, d'abord, une « construction sociale » à laquelle l'Etat contribue pour une part décisive : construction de la demande, à travers la production des dispositions individuelles et, plus précisément des systèmes de préférences individuels et aussi à travers l'attribution des ressources nécessaires, c'est à dire les aides étatiques définies par des lois et des règlements dont on peut aussi décrire la genèse ; construction de l'offre à travers la politique de l'Etat (ou des banques) en matière de crédit aux institutions financières qui contribue, avec la nature des moyens de production utilisés, à définir les conditions d'accès au marché. La demande ne se spécifie complètement qu'en relation avec un état particulier de l'offre et aussi des conditions sociales, juridiques notamment, qui lui permettent de se satisfaire.

2. AGIR SUR LES POLITIQUES DE FINANCEMENT AGRICOLE

21. Quelques exemples

Quelques exemples peuvent illustrer comment les OPA se positionnent, seules ou, le plus souvent, en partenariat avec les institutions financières rurales dans ce domaine.

La FONGS : une fédération nationale d'OPA qui poursuit une triple stratégie

Au Sénégal, la FONGS représente l'une des principales composantes du mouvement paysan. Elle est forte de 31 associations membres représentant 120.000 familles. Dans un passé récent, la fédération a poursuivi une triple stratégie pour faciliter l'accès au financement par les exploitations familiales :

- une participation active à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre réglementaire. La FONGS a plaidé dès l'origine pour une prise en compte des préoccupations et des réalités du monde rural par la loi PARMEC. Ensuite, pendant la phase de consolidation des systèmes financiers décentralisés (SFD) , la fédération a participé activement à la création de la cellule d'assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit (AT/CPEC) chargée de la supervision du secteur au Sénégal. Et enfin, la lettre nationale définissant les orientations des SFD du « réseau FONGS », élaborée en 2003, a largement inspiré la lettre de politique sectorielle finalisée en 2005 par l'état sénégalais.
- une implication dans la construction de systèmes de financement décentralisés mis en place par leurs membres. Actuellement, 50 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) fonctionnent et représentent plus de 30.000 membres. Plus de 800 millions de FCFA d'épargne ont été collectés. Ces MEC ont été créées à l'initiative des organisations paysannes pour diverses raisons : i) l'absence de proximité d'un autre réseau d'épargne et de crédit ; ii) des services offerts jugés non adaptés (exigences de garanties, frais d'adhésion ou taux d'intérêts jugés excessifs, produits de crédits trop courts, etc.) et iii) une pression à la professionnalisation venant souvent de partenaires extérieurs. Précisément, la FONGS appuie la formation des élus et des animateurs des MEC et les procédures d'agrément et de mise en réseaux. En effet, la structuration des MEC en réseau présente des avantages conséquents en termes de gestion des liquidités, d'économies d'échelle (contrôle, informatique, ...) et d'échanges de bonnes pratiques. Ces avantages semblent compenser largement les risques de sentiment de dépossession inhérents à l'existence de structures plus larges. En complément aux crédits octroyés par les mutuelles (souvent à court terme), la FONGS déploie depuis 2006 un projet pilote de financement de besoins d'investissement au niveau de ses associations membres : le FAIR (fonds d'appui aux initiatives rurales). 30

investissements ont été financés jusqu'à présent.

- la construction d'un partenariat avec le secteur financier. Faisant face au désengagement de l'état pendant les années 1980, la FONGS a pris l'option stratégique de mobiliser des fonds pour investir dans le capital de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), à la fois pour préserver l'existence de cet outil, mais aussi pour en influencer la politique. Ce faisant, elle a obtenu une extension du maillage rural de la CNCAS (12 nouvelles agences installées en milieu rural) et une réduction progressive du taux d'intérêt pour le crédit de campagne octroyé par la CNCAS (de 18% par an à 7,5% par an). Durant les dernières années, ces financements ont fluctué entre 8 et 12 milliards de FCFA. Si ce type de résultat paraît intéressant et prometteur, la FONGS estime cependant qu'il ne peut aboutir que si ses membres continuent à prendre des initiatives qui leur sont propres (MEC), de manière à combiner l'ensemble et pourquoi pas, à rechercher pour l'avenir de réelles articulations entre les SFD des membres et la CNCAS.

Source : SOS Faim. Pour en savoir plus : ZOOM micro finance n°22 - texte FONGS pour FARM

Une alliance entre organisations paysannes et institutions de microfinance pour améliorer les politiques publiques de finance rurale en Bolivie

Développement rural, croissance du secteur agricole et réduction de la pauvreté en Bolivie

Depuis plusieurs années, le développement rural est revenu au centre des priorités politiques nationales. En effet, une part importante de la population rurale travaille dans l'agriculture et l'élevage qui représente un poids important de l'économie nationale. Le secteur agricole, qui compte pour 15 % du PIB, représente la deuxième source de richesse du pays et joue un rôle important dans la consommation intérieure (couverture de 83 % de la consommation alimentaire urbaine), les recettes d'exportation (38% du total national) et une part croissante des matières premières approvisionnant le secteur agro-industriel. Des huit millions de boliviens, 39 % vit en milieu rural (3,1 millions d'habitants) et, pour les 200 municipalités rurales du pays (sur 311), plus de 80 % de leur population active est dédié au secteur agricole, principalement au sein des unités de production familiales.

Ce poids économique et démographique ne doit pas dissimuler la crise à laquelle est confrontée l'agriculture familiale, malgré son efficacité économique et sociale. En raison des problèmes structurels hérités de l'histoire (structure agraire, accès aux infrastructures et aux services productifs) et du contexte macro-économique défavorable, la contribution de l'agriculture familiale à l'économie globale a tendance à diminuer⁹, ce qui engendre appauvrissement, migrations au niveau international ou dans les villes et, plus récemment, dans la plaine amazonienne pour la culture de coca alimentant les circuits de narcotrafiquants.

De fait, les zones rurales concentrent l'essentiel de la pauvreté du pays. 94 % de la population y vit sous le seuil de la pauvreté, surtout sur l'Altiplano et dans les vallées inter-andines et 34% y est considérée comme indigente.

L'Etat se propose, dans sa nouvelle stratégie de développement –ENDAR- *“d'augmenter les emplois et les revenus des producteurs, pour atteindre une plus grande sécurité alimentaire, réduire la pauvreté et augmenter la croissance économique dans un cadre d'équité sociale et culturelle”* et recherche, à travers un processus de dialogue national, une concertation entre l'ensemble des secteurs économiques et sociaux.

L'importance des services financiers pour le développement rural

Au niveau de cette stratégie nationale, parallèlement au développement productif, un rôle important est donné à la promotion de nouveaux services financiers. En effet, pour éviter les *“trappes de pauvreté”*, l'importance des services financiers a, depuis

⁹ : De 85 % dans les années 79, sa participation a été ramenée à 52% du PIB agricole en 2000, selon Agrodata, p.9 (étude de l'offre de financement de l'étude préalable).

longtemps, été mis en évidence –en parallèle du rôle clé des infrastructures rurales et de l'appui technico-économique aux producteurs agricoles- afin d'assurer aux agents économiques une offre diversifiée, de coûts acceptables et adaptée à la diversité de la demande existante.

Si cette offre de services financiers n'a pas la capacité, en tant que telle, d'orienter les stratégies technico-productives des agriculteurs qui dépendent tout autant de l'accès aux facteurs de production (foncier, main d'oeuvre), des rapports de prix et des débouchés commerciaux; son absence peut limiter la mise en place de n'importe quelle stratégie de développement. La contrainte financière gêne tout processus de transformation productive et, pour un secteur qui n'est pas en mesure de s'autofinancer, toute possibilité d'investissement. Ainsi, les modalités de financement qui sont mises en oeuvre et les différentes catégories d'unités économiques qui y ont accès conditionnent l'agriculture de demain (Gentil & Losch, 2002).

Par ailleurs, l'articulation entre les modes de financement et la présence d'activités économiques rentables est indispensable pour ne pas engendrer de surendettement au niveau des emprunteurs, d'où l'importance du développement du crédit destiné aux activités agricoles. C'est seulement quand existe une base économique et productive suffisante que les institutions de finances rurales peuvent se consolider, diversifier leurs services et baisser leurs coûts d'opération, ce qui les met en position de servir de levier à la croissance agricole et au développement rural. En effet, les dynamiques de développement rural existantes impliquent également l'accès à une gamme élargie de services financiers adaptée à la demande diversifiée : dépôts d'épargne, services d'assurances, virement d'une localité à l'autre et, dans les zones de migration, virement internationaux et conversion monétaire, services de paiement pour les personnes qui n'ont pas de compte-chèque, etc. Face à cette demande, les institutions de finances rurales doivent être très dynamiques et déjà fortement consolidées pour diversifier leurs services.

Organisations économiques paysannes (OECA) et institutions de microfinance (IMF) : à la recherche de nouvelles synergies?

Face à ces enjeux, une alliance stratégique entre OECA et IMF peut permettre de développer de nouvelles solutions basées sur le savoir-faire et les expériences des acteurs locaux, contribuant de cette façon à la stratégie nationale concertée souhaitée par le Gouvernement.

D'une part, les OECA, comme formes d'organisations économiques propres au secteur paysan, développent un ensemble de services technico-économiques auprès des agriculteurs (approvisionnement, commercialisation, stockage et transformation des produits agricoles, informations sur les prix et les marchés, formation, appui-conseil et même financement). D'après un recensement de Cioec en 2002, ces organisations seraient environ 700 sur le pays, avec plus 100.000 familles associées, soit près de 20% des unités agricoles familiales. Pour développer leurs appuis, ces organisations ont besoin de faciliter l'accès des producteurs à des services financiers adaptés et doivent, également, refinancer leurs propres activités.

D'autre part, malgré la forte croissance du secteur dans les dix dernières années, l'industrie de la microfinance n'a pas réussi

à véritablement répondre à la demande de services financiers en milieu rural. Les derniers indicateurs disponibles indiquent que moins de 5% des ménages ruraux ont accès aux services financiers formels et que, même si les ONG et les coopératives d'épargne-crédit représentent les formes d'organisation les plus performantes en milieu rural (respectivement 43% et 21% des points de vente du secteur financier en milieu rural), la part dédiée au secteur agricole de leur portefeuille de crédit reste minime, puisqu'elle ne dépasse pas les 10%. Face à la crise de la microfinance urbaine des dernières années, l'expansion du secteur en milieu rural représente, plus que jamais, un axe stratégique pour le secteur.

Cette convergence d'intérêt est susceptible d'alimenter de nouvelles synergies à même d'élargir les réponses possibles face au problème de l'élargissement de services financiers en milieu rural mieux adaptés à la demande de la petite production familiale. Mais elle repose sur une vision commune et partagée de la problématique, ce à quoi la présente étude se propose de contribuer.

Objectifs et organisation du processus

L'objectif retenu était, en 2003, de : *“définir une proposition de stratégie intégrale qui intègre éléments de politiques, stratégies et mécanismes institutionnels orientés vers la promotion d'un développement durable du secteur agricole et rural –en prenant en compte ses multiples hétérogénéités- à travers la prestation de services financiers à la petite production”*.

Comme objectifs spécifiques, ont été retenus les axes suivants :

- L'identification de la demande en matière de services financiers pour la production, la transformation et la commercialisation par filières disposant d'un marché potentiel ;
- L'analyse des politiques, stratégies et mécanismes institutionnels destinés à promouvoir la prestation de services financiers en milieu rural bolivien (tant passée qu'actuelle) et/ou des propositions existantes sur ce thème ;
- L'identification de scénarios de propositions propres à diffuser les résultats obtenus à travers les études, durant les échanges d'expériences, et élaboration de propositions à même d'améliorer l'adéquation entre demande et offres de services financiers au niveau des petits producteurs et de leurs associations.

Afin de mettre en oeuvre l'étude, un cadre général a été mis en oeuvre à partir de deux axes opérationnelles : un premier axe orienté sur l'analyse de la demande à travers les études filières et un deuxième axe orienté sur l'analyse de l'offre institutionnelle à travers une étude globale des marchés financiers¹⁰.

¹⁰ : En réalité, du fait de la conjoncture, les études et les ateliers sectoriels ont été réalisés entre septembre 2003 et mars 2004, ce qui a entraîné le report du séminaire stratégique à avril 2004.



Deux
mettre en

- **Un de**

responsabilité la conception global du processus et sa programmation. Ce comité s'est réuni six fois au total afin d'assurer le suivi des réalisations. Il regroupe, en plus de CIOEC et FINRURAL, l'ensemble des partenaires associés : institutions publiques (Unidad de Analisis de Politicas Economicas, Ministère du développement économique, Vice-ministre des finances, Ministère des affaires paysannes, indigènes et agricoles) et agences et projets de coopération internationale (IRAM, Agriterra Pays-bas, SNV, Programme d'appui sectoriel agricole de DANIDA, COSUDE à travers deux projets : PROFIN et PADER).

- **Un comité d'opérations**, intégré par Cioec et Finrural, à la responsabilité de la mise en oeuvre de l'étude. En particulier, le comité s'est chargé, à travers une répartition de tâches entre CIOEC et Finrural, de l'élaboration des termes de référence des différentes études, de la contratation des consultants externes, de l'organisation des ateliers de restitution par filière et du séminaire stratégique final, ainsi que de la systématisation des résultats.

Critères de sélection des filières étudiées

Sept filières ont été retenues pour l'étude sur la base des critères suivants :

niveaux de pilotage ont été organisés pour oeuvre l'ensemble de l'étude :

comité technique de pilotage et coordination. Il a pour

- Dynamisme de la structuration et existence d'instances représentatives
- Capacité de proposition des acteurs impliqués dans la filière
- Possibilité d'insertion dans de nouveaux marchés intérieurs et d'exportation
- Importance du nombre de petits producteurs familiaux impliqués dans les activités de la filière
- Impact sur le développement local.

Les filières sélectionnées entre CIOEC et FINRURAL ont été les suivantes :

- **Quinoa**. Culture ancestrale de l'Altiplano, la quinoa a connu un essor récent grâce au développement des marchés biologiques en Europe. De nombreuses OECAs interviennent au sein de la filière, certaines au niveau local et d'autres plus centralisées comme ANAPQUI ou CECAOT qui regrouperaient plus de 1.400 producteurs autour d'un service de préparation des sols, d'amélioration génétique des variétés cultivées, de conseils agricoles, ainsi que de l'organisation du dispositif de certification.
- **Fève**. Cette légumineuse est cultivée le plus souvent sous forme irriguée, à la fois sur l'Altiplano et dans les vallées inter-andines. Elle sert à la fois pour l'autoconsommation alimentaire et la commercialisation en gousses vertes comme en grains secs pour l'exportation. 9 associations regrouperaient plus de 5.000 producteurs familiaux et, suivant les cas, apporteraient du crédit pour la campagne agricole, l'accès au tracteur et aux intrants, des services de collecte et commercialisation.
- **Pêche**. Cette plantation fruitière est d'introduction récente mais réussie dans les vallées inter-andines grâce aux efforts du ministère de l'agriculture (SITBA). Elle représente une des alternatives d'intensification et de diversification des systèmes de production des petits producteurs agricoles., mais exige un niveau d'investissement important. Le fruit est vendu en frais sur les marchés urbains ou pour être transformé sous forme déshydratée. De nombreuses OECA locales de création récente s'efforcent d'organiser la commercialisation et l'amélioration de la qualité des produits.
- **Camélidés**. L'élevage de lamas est une activité traditionnelle de la paysannerie pauvre de l'Altiplano. Il joue un rôle important dans les systèmes de production familiaux (viande, fibres pour l'artisanat, production de fumier). Sous la coordination d'ANAPQUA, plus d'une cinquantaine de OECA sont recensées au niveau local et régional et apportent aux éleveurs des médicaments vétérinaires, de l'assistance technique et un appui dans la commercialisation des différents produits.
- **Lait**. La production laitière représente une activité importante et une source de revenus de nombreux petits producteurs des bassins laitiers organisés autour des usines de traitement agro-industrielles qui approvisionnent la majorité de la consommation urbaine en Bolivie. Les producteurs laitiers sont, dans leur grande majorité, organisés sous forme de

OECA qui leur apportent formation et appuis techniques, gèrent des crédits et, dans quelques cas, transforment le lait en produits dérivés (yaourt) pour la consommation locale ou assurent la collecte sur certains marchés (programmes de petits déjeuners scolaires).

- **Riz.** Le riz est une culture développée dans les vallées inter-andines et sur la plaine amazonique par de nombreux petits producteurs, colons ou migrants de l'Altiplano et des vallées inter-andines. La moitié des producteurs de riz seraient organisés en OECA assurant le décortilage du grain, ainsi que divers appuis techniques et de représentation auprès des producteurs.
- **Artisanat.** L'artisanat représente une source de revenus extra-agricoles et de diversification d'activités très importante pour les petits producteurs familiaux de l'Altiplano. Il touche principalement les femmes et intègre une forte composante culturelle. Les OECA du secteur regrouperaient plus de 2.000 femmes et près de 500 hommes, fournissent les matières premières nécessaires, accompagnent les formalités nécessaires à l'exportation des produits, ainsi que la recherche de nouveaux marchés.

Si l'étude de ces filières ne peut prétendre à l'exhaustivité, elle permet de combiner différentes situations productives (cultures annuelles en sec ou irriguées, plantations fruitières, activités d'élevage et extra-agricoles) et différentes organisation de filières (utilisation plus ou moins intensive d'intrants et d'équipement agricoles, différents niveaux de transformation agro-industrielle, marchés locaux et internationaux, etc.). Cet échantillon permet de ce fait d'appréhender différentes situations en matière de demande de financement, à la fois au niveau des systèmes de production et au niveau de l'ensemble de la filière, ce qui apporte à l'étude un référentiel élargi d'expériences à analyser.

Un processus participatif

Malgré la conjoncture difficile, l'étude a pu être conduite dans sa totalité. Elle aura permis de mettre en oeuvre un processus **ascendant** (des études locales à la vision globale), **participatif** (plus de 300 enquêtes auprès de producteurs, 56 OECA étudiées, 7 ateliers sectoriels et un séminaire national avec 120 personnalités tant du secteur productif que financier) et **présentant une certaine représentativité** (7 départements sur 9 couverts par l'étude, 56 OECA étudiées, soit presque 10% du total et regroupant 25.000 producteurs, soit 25% des producteurs organisés et 4% du total des exploitations agricoles recensées dans le pays).

	Quinoa	Haba	Durazno	Camelidos	Leche	Arroz	Artesania	Total
Productores encuestados	43	45	40	49	50	50	50	327 productores
OECAs entrevistadas	9	9	7	7	10	8	6	56 OECAs

Socios afiliados	2.897	2.136	4.085	2.720	6.806	4.428	2.887	25.959 productores asociados
Cobertura geografica	La Paz Oruro Potosi	Chuquisaca Potosi Oruro La Paz Cochabamba	La Paz Cochabamba Chuquisaca	La Paz Oruro Potosi	La Paz Oruro Cochabamba Santa Cruz Chuquisaca	Norte Paceno Yapacani Valle grande	La Paz Oruro Potosi Chuquisaca	La Paz Oruro Potosi Chuquisaca Tarija Santa Cruz
Participantes en el Taller sectorial	26 productores 12 OECAs 2 IMFs	28 productores 10 OECAs 2 IMFs	30 productores 10 OECAs 2 IMFs	44 productores 12 OECAs	15 productores 6 OECAs 2 IMFs	35 productores 8 OECAs 2 IMFs		178 productores 58 OECAs 10 IMFs
Taller final	8 representantes del Estado 23 miembros de proyectos y entidades de cooperacion internacional 19 cuadros de IMFs 5 representantes de Bancos y FFP 49 representantes de OECAs 16 de gremios 3 consultores y moderadores							123 personas

Les résultats obtenus

Le processus engendré par l'étude a permis d'élaborer un ensemble de propositions concernant l'offre et la demande de services financiers ruraux (cf. tableaux). Ces propositions concernent l'amélioration du rôle de l'Etat, à la fois dans son rôle d'amélioration de l'environnement économique, dans ses politiques publiques vis-à-vis du secteur et dans les normes utilisées au niveau du contrôle de ce dernier. Mais elles visent également les acteurs privés directement impliqués dans l'expression de la demande et son amélioration, les OECA, ainsi que ceux intervenant au niveau de l'offre institutionnelle en matière de services financiers ruraux, c'est à dire les institutions de microfinance rurale. Enfin, la dernière composante des propositions concerne l'environnement institutionnel, propre au secteur ou au contraire plus englobant, et qui influence directement son évolution et ses dynamiques.

La coopération internationale n'est pas présente directement dans ces lignes directrices, malgré le rôle essentiel qu'elle joue dans le secteur. Implicitement, les propositions élaborées fixent les orientations et les acteurs qu'elle devrait prioritairement appuyée pour améliorer le fonctionnement des services financiers en milieu rural et leur efficacité en termes d'accompagnement du développement rural.

Les propositions issues de l'étude et à la base de la stratégie peuvent être regroupées par grands axes en fonction des principaux problèmes relevés dans le fonctionnement des marchés financiers ruraux.

Les exemples d'intervention des organisations paysannes dans le domaine des politiques publiques en matière de financement agricole et rural amènent aux réflexions suivantes :

1. Le rôle technique et économique des organisations paysannes est souvent apprécié par les différents partenaires : pouvoirs publics, bailleurs de fonds, etc. ; mais leur rôle dans la représentation et la défense des intérêts des agriculteurs est souvent moins reconnu. Peu d'acteurs institutionnels et financiers, d'administrations ou de politiques semblent pressés de voir émerger des contre-pouvoirs. Souvent, le dialogue politique peine à se mettre en place et son organisation, la représentativité des interlocuteurs qu'il mobilise ou la proximité de certains d'entre-eux avec le pouvoir politique peuvent freiner sa mise en oeuvre.
2. Les modalités concrètes des « consultations » des organisations paysannes limitent, très souvent, le rôle joué par ces dernières. Quand elles sont consultées, les organisations sont souvent amenées à se prononcer sur des dossiers dont l'élaboration est déjà fortement avancée ; elles sont peu impliquées dans la réflexion en amont ; associées au diagnostic, etc. Les calendriers de consultation sont en général très court et rares sont les organisations paysannes qui sont en mesure d'influer « l'agenda » des négociations de niveau national.
3. Les organisations paysannes sont confrontées à de nombreuses difficultés qui freinent leur implication dans les processus de négociation : accès limité à l'information qui obère leurs capacités d'analyse et de propositions ; les ressources réduites dont elles disposent pour recourir à de l'expertise spécialisée, travaillant à leur demande ; des systèmes de communication interne encore très déficients eu égard aux besoins.

(Mercoiret M.R., 2006)

22. Les finalités de l'intervention publique dans le financement agricole

Quelles sont les finalités que l'on peut identifier derrière les interventions publiques en matière de finances rurales ?

- Les interventions peuvent s'inscrire dans une approche sectorielle de développement agricole. Elles viseront à compenser les handicaps des unités productives en matière d'accès au capital (risque, coûts de transaction, rentabilité sectorielle plus faible, cf. infra). Cette approche, à laquelle on peut rapprocher le « vieux paradigme » de la finance rurale, a pu rester d'actualité, malgré la libéralisation financière, dans le cadre de politiques agricoles ambitieuses et soutenues par les pouvoirs publics. Il peut s'agir de mesures destinées à réguler le marché des capitaux privés comme la Banque centrale de Thaïlande a pu imposer aux banques commerciales d'affecter une partie de leur portefeuille de prêt au secteur agricole. Mais, le plus souvent, il s'agit de financement issus du Trésor, à l'instar des politiques agricoles des pays de l'OCDE, notamment de l'Union Européenne et des Etats-Unis, ou d'un certain nombre de soutiens spécifiques (soutien à l'agriculture commerciale orientée vers l'exportation en Amérique latine par exemple). Les politiques agricoles mobilisent différents instruments pour canaliser ces fonds vers les exploitations agricoles, mais parfois ces derniers sont remis en cause dans le cadre de réformes structurelles –privatisation des filières cotonnières intégrées en Afrique de l'Ouest par exemple- ou des négociations commerciales internationales (OMC). Ils restent néanmoins pertinents pour améliorer la satisfaction des besoins alimentaires nationaux comme l'illustre l'exemple du fonds de bonification à Madagascar sur l'élevage laitier ou l'équipement des exploitations agricoles rizicoles.
- Dans d'autres cas, mais parfois dans les mêmes pays (en cas de dualisme agricole prononcé comme en Amérique latine par exemple), la finalité sociale peut prévaloir dans les interventions en matière de finances rurales. Il s'agit, dans ce cas, d'améliorer l'accès aux services financiers pour certaines catégories d'unités économiques rurales discriminées négativement par leur absence de garantie, leur accessibilité ou le faible niveau de leur besoin. Un programme national tel que le PRONAF au Brésil, destiné spécifiquement à l'agriculture familiale et appuyant l'accès des petites exploitations au crédit rentre dans ce type de finalités, même si, au-delà des objectifs sociaux, un débat existe pour savoir si ce secteur ne serait pas plus efficace d'un point de vue économique que d'autres secteurs comme celui de la grande exploitation agricole privée à salariés. L'intervention peut se justifier dans le cadre de programmes ou de politiques de réduction de la pauvreté, l'accès au crédit permettant aux catégories les plus pauvres d'améliorer leurs revenus en développant des activités génératrices de revenus.
- Enfin, d'autres politiques adoptent une approche territoriale. Celle-ci peut correspondre à la volonté de collectivités territoriales de promouvoir les mécanismes de financement solidaire. Par exemple, en France, de nombreux partenariats entre collectivités territoriales et institutions financières développent des outils spécifiques (crédit, garantie, capital-risque, prêts d'honneur, etc.) et ce type d'interventions des collectivités locales sur les marchés de crédit se développe dans d'autres contextes. Parfois, il s'agit aussi du volet localisé d'un programme plus global de compensation des inégalités sociales construit sur la base d'une lecture des causes structurelles de la pauvreté (notamment géographiques : facteurs naturels comme le relief ou le climat, enclavement, etc.) et destiné à lever

certaines barrières à l'accès aux services financiers par des actions spécifiques géographiquement situées. On peut rattacher à ce type d'approches des programmes d'appui au développement d'une offre financière adaptée dans ces zones marginales (tel que le programme d'assistance technique à la microfinance rurale, PATMIR, au Mexique) ou les démarches ciblant les zones rurales marginales, parfois qualifiées de « zones d'ombre » (interventions prioritaires de la Banque Tunisienne de solidarité, la BTS) ou l'initiative nationale pour le développement humain du Maroc (INDH). Dans un autre contexte (quartiers urbains déshérités), ce type d'approche peut aussi être utilisé pour contraindre les institutions financières à maintenir, en direct ou au travers de partenariat plus adaptés, des services bancaires sur ce type de territoire, à l'instar du *Community Reinvestment Act* (CRA) aux Etats-Unis.

Développement économique, équité ou aménagement du territoire, les finalités de l'action publique sont donc diverses et vont donc engendrer une pluralité de critères d'analyse. En tout état de cause, il semble difficile, voir impossible, de circonscrire l'analyse à l'efficacité des instruments financiers sans replacer cette dernière dans l'analyse des finalités et des résultats attendus des politiques plus globales.

23. Les instruments disponibles

Au stade actuel des travaux disponibles sur la question, il demeure particulièrement difficile de présenter une synthèse organisée des instruments existants en matière d'intervention publique dans le secteur de la finance rurale, encore plus de prétendre à leur évaluation. Un travail de collecte de l'information disponible reste encore à faire ; ainsi que sa systématisation à partir d'une grille d'analyse.

On peut en effet chercher à classifier les instruments par niveau d'intervention (national, régional, local, etc.). On peut différencier les interventions destinées à faire évoluer la demande de celles intervenant au niveau de l'offre (réglementation du secteur financier, refinancement, etc.). Au niveau du coût des services, on peut distinguer les interventions centrées sur le coût de la ressources, de celles axées sur le coût de transaction ou de celles intervenant au niveau de la réduction des risques.

L'inventaire présenté de façon synthétique ci-dessous n'est donc pas exhaustif. Il repose en outre sur des instruments plutôt développés dans les pays émergents ou les pays OCDE, plutôt que dans les pays les moins avancés (PMA), capacité de financement propre aux Etats obligeant. L'intérêt, dans le cadre de la réflexion entreprise au niveau de cette première analyse, est, au-delà des mécanismes les plus classiques, d'élargir le champ des possibles pour la réflexion des différentes parties-prenantes impliquées dans la construction de ces politiques publiques.

Adapter la réglementation

Après une période initiale largement permissive et favorable à l'expérimentation sociale, tous les acteurs du secteur s'accordent à dire que le cadre légal, réglementaire et de supervision est largement sous-développé dans de nombreux pays, compte tenu de l'évolution rapide et de l'importance croissante du secteur.

Si le risque systémique reste limité au stade actuel de l'importance macro-économique de la microfinance, la protection des épargnants demeure une préoccupation majeure vis-à-vis du secteur. Plus récemment, les instances de supervision se préoccupent du détournement des systèmes financiers à des fins de blanchement d'argent ou de

financement du terrorisme ; ce qui peut également concerner le secteur de la microfinance et, notamment, ses services articulés aux transferts internationaux (virement d'épargne des migrants par exemple).

De façon générale, les questions qui sont soulevées face aux réglementations en vigueur dans le secteur de la microfinance concernent notamment :

- l'autorisation ou non de la collecte d'épargne
- la reconnaissance de la diversité des modèles juridiques
- les modalités d'agrément effectives mais diversifiées selon la nature des institutions de microfinance
- la liberté de fixation des taux sans alignement sur les banques
- la mise en œuvre de ratios prudentiels adaptés selon les types d'institutions de microfinance

En milieu agricole et rural, l'entretien d'une « discipline financière » défaillante (souvent dénommée culture de « non-remboursement ») peut être encouragée par le foisonnement d'interventions laxistes en termes de remboursement, voire d'interventions frauduleuses, dans le domaine de l'épargne-crédit.

Ce phénomène peut s'observer quand, dans le domaine du crédit, se multiplient les interventions de projets ou d'ONG, parfois agréées par des ministères techniques -Affaires sociales, Agriculture, Petites et Moyennes Industries- au nom de certains objectifs sociaux -insertion des jeunes diplômés sans emploi, lutte contre la pauvreté, approche « genre »- ou économique -appui aux PME, promotion de certaines technologies agricoles, etc.-. Très rapidement des phénomènes de « contagion » peuvent apparaître par « *logique de compétition et exclusion* » entre systèmes de normes et les taux de remboursement peuvent chuter au niveau des institutions de microfinance. Dans ce cas, on peut appliquer, en la paraphrasant, la Loi de Gresham, « *les mauvais systèmes financiers risquent de chasser les bons* », puisque dans une même zone, ils pourraient offrir des crédits à faible taux d'intérêt qu'il serait possible de ne pas rembourser.

Ces externalités négatives justifient l'intérêt, de plus en plus fort, porté aux modalités de surveillance du secteur qui, elle-même, renvoie au rôle de l'Etat. Ces deux questions, traitées dans de nombreux travaux synthétisés, mériteraient, en soi, une analyse approfondie.

En conséquence, la hiérarchie des enjeux de la surveillance du secteur de la microfinance agricole et rurale mériterait d'être, du point de vue de l'impact élargi, passablement revue.

En effet, la protection du secteur bancaire est souvent mise en avant dans les objectifs de la surveillance. Il s'agit, dans ce cas, de renforcer la crédibilité du secteur de la microfinance vis à vis des banques pour disposer des lignes de refinancement nécessaires à son développement, même si le « risque systémique » ne constitue pas, au regard des volumes traités par le secteur, une préoccupation majeure. Mais, cet accès concerne surtout le « haut de gamme » du secteur, seul à même de garantir la rentabilité nécessaire à la couverture des charges de refinancement.

La protection de l'épargne collectée par les institutions de microfinance semble plus importante comme garant externe de la relation de confiance qui devrait s'établir entre institutions de microfinance et épargnants et fait l'objet de législations spécifiques comme

la Loi sur les mutuelles d'épargne et de crédit en Afrique de l'Ouest où tout récemment, les autorités monétaires se préoccupent du « cadre comptable dans les informations de microfinance ». Mais, fort du constat que la protection absolue des dépôts est largement inatteignable, comme l'illustrent les diverses crises et faillites d'institutions, certains spécialistes suggèrent l'introduction de modalités de supervision différenciées. Celles-ci prennent en compte une notion de « risque relatif » et ne relèveraient plus forcément de la Banque centrale.

Une attention particulière devrait être apportée à la protection du secteur vis à vis de la concurrence des pratiques laxistes évoquées précédemment, tout en préservant un certain degré de « *contestabilité* » par le « *bas* » au niveau du secteur. Malheureusement, très peu de cadres réglementaires se donnent cet objectif, il est vrai très ambitieux, vis-à-vis du foisonnement d'initiatives existant et au regard des moyens des autorités de contrôle et de surveillance.

Dans le secteur de la microfinance comme dans d'autres secteurs, l'un des principaux risques engendré par la régulation est celui du manque de compétences conduisant le régulateur à des requêtes d'informations inutiles ou coûteuses et de mauvais choix aggravés par l'asymétrie d'information dont il est victime. De fait, dans de nombreux pays, face aux pratiques existantes dans le secteur, notamment au niveau comptable et des audits, mais aussi face aux capacités limitées des autorités de supervision, l'outil réglementaire demeure d'une efficacité limitée. En témoigne la difficulté d'un pays comme le Mexique à concrétiser la mise en œuvre de la « *Loi sur l'épargne et le crédit populaire* » (LACP), votée en 2001, mais repoussée sans cesse retardée dans son application effective.

Au-delà de la question juridique et de la surveillance de l'Etat (ou de ses autorités déléguées), le problème de la régulation de la microfinance se pose aussi comme un problème d'organisation sectorielle. Il s'agit de protéger les emprunteurs face à certaines pratiques commerciales et de limiter les phénomènes de surendettement d'emprunteurs engagés avec différentes institutions. mais aussi d'accompagner la professionnalisation du secteur à travers la fourniture de services techniques ainsi que l'adoption de normes déontologiques en matière de gestion de services financiers compatibles avec la viabilité des institutions.

De nombreux pays ont vu récemment les principales institutions de microfinance s'organiser en associations professionnelles afin de promouvoir ces outils de sécurisation (lettre de non-engagement, mais aussi centrales de risques dans certaines régions comme la zone de l'Office du Niger au Mali ou certains pays comme la Bolivie) et contribuer au renforcement du secteur (formation, règles de déontologie, etc.).

Au-delà de ces difficultés, la question de l'intégration des objectifs d'accessibilité aux services financiers et, plus particulièrement, de l'accès au niveau agricole et rural, demeure une question ouverte dans de nombreux pays. Comme le souligne le « livre bleu », il ne s'agit pas seulement « *d'adapter quelques règlements appliqués au secteur bancaire traditionnel* », mais bien d'innover pour prendre en compte les spécificités de ce nouveau secteur financier. De nombreuses innovations sont expérimentées, comme en Afrique du Sud pour introduire l'accès des pauvres et des micro et petites entreprises aux services financiers. Dans d'autres contextes comme en Amérique latine, la question de la réglementation des finances rurales est débattue.

En Bolivie par exemple, les défis suivants sont relevés en matière de réglementation

spécifiques pour la finance rurale :

- adaptation des indicateurs de classification des risques, notamment au regard des règles de provision à constituer, pour le crédit solidaire et le crédit agricole
- reconnaissance de mécanismes de sécurisation adaptés à la promotion de l'épargne rurale, tel que ceux développés au travers des systèmes de supervision (auto-régulation) mis en place par les institutions spécialisées dans le secteur
- prise en compte dans la réglementation bancaire des ONG financières et des coopératives d'épargne et de crédit, entités les plus présentes en milieu rural, de façon à réduire les « asymétries réglementaires » face aux mécanismes de financement du secteur.

(Forolac, 2005)

Orienter par la contrainte réglementaire

Face aux risques accrus d'opérations en milieu agricole et rural, le secteur peut voir son accès aux capitaux restreint. Ce rationnement peut devenir une contrainte forte à la satisfaction des besoins de financement du secteur.

C'est pourquoi, certaines réglementations bancaires ont, comme en Thaïlande, accompagné leurs politiques agricoles et l'objectif de promotion de l'accessibilité aux services financiers des petits agriculteurs par des mesures orientant une partie de la ressource collectée vers le financement du secteur.

Le développement du financement bancaire agricole en Thaïlande (Siebel, 2000)

« En octobre 1998, la BAAC (Banque pour l'agriculture et les coopératives agricoles), avec 4,8 millions de clients représentant quelques 86% de tous les ménages ruraux du pays, est passée sous le contrôle de la Banque de Thaïlande. (...) Elle est maintenant assujettie à une réglementation prudentielle comprenant des normes de fonds propres et des provisions pour créances douteuses. (...) »

Les réformes de la BAAC ont été échelonnées sur plus de trente ans. Au départ, l'Etat fournissait à la banque la quasi-totalité de ses fonds d'exploitation. Les capitaux alloués arrivaient souvent avec retard et les apports de fonds étaient difficiles à synchroniser avec la demande saisonnière de crédits agricoles. Il en résultait une pénurie chronique de financement. Les taux de recouvrement des prêts sont tombés jusqu'à 51% au début des années 70, et en 1974 les coûts administratifs atteignaient plus de 8%, menaçant gravement la viabilité financière de la BAAC.

En 1975, la Banque de Thaïlande adoptait une politique de crédit agricole imposant aux banques commerciales d'affecter 5% initialement –puis 20%- de leur portefeuille de prêts au secteur agricole. Les banques pouvaient accorder les prêts directement aux agriculteurs ou déposer à la BAAC toute partie du quota obligatoire qu'elle ne pouvaient pas prêter directement. Cette politique a marqué un tournant dans les opérations de la BAAC et la disponibilité croissante de dépôts des banques commerciales a compensé l'insuffisance de fonds. D'autres mesures ont été prises, qui ont notamment consisté à passer d'un système de prêts « en gros » distribués par l'intermédiaire de coopératives agricoles à des prêts individuels aux agriculteurs organisés en groupements à responsabilité conjointe. En 1987, la BAAC avait formé quelques 100.000 groupes à responsabilités conjointe, réunissant 1,5 millions de membres, contre 821 coopératives agricoles.

En 1988 et 1996, la Banque de Thaïlande a éliminé les plafonds des taux d'intérêt sur les dépôts fixes des banques commerciales et déréglementé tous les taux d'intérêt. Les restrictions à l'ouverture d'agences ont été levées et les banques commerciales ont été autorisées à offrir une large gamme de produits financiers dans les zones rurales.

En 1998, la BAAC avait porté le nombre de ses agences de 82 à 535. Tandis que les banques commerciales élargissaient leur portefeuille de prêts et réduisaient leurs dépôts, la BAAC a accru son rayon d'action et la mobilisation de l'épargne à tel point que les dépôts sont devenus sa principale source de fonds. En outre, après la crise économique et financière qui a frappé la Thaïlande en 1997, la BAAC est apparue comme un refuge plus sûr que les banques commerciales concurrentes, et les dépôts y ont afflué. »

Par rapport à ce type d'instruments, on peut effectuer, dans un contexte OCDE, un parallèle avec la réglementation bancaire nord-américaine qui a introduit en 1977 une Loi sur le réinvestissement dans les communautés (*Community Reinvestment Act*) de façon à s'attaquer aux discriminations engendrées par l'exclusion de quartiers urbains défavorisés du marché bancaire.

Cette Loi requiert que « *les institutions financières réglementées ont l'obligation durable et confirmée de répondre aux besoins de crédit des communautés locales dans lesquelles elles ont l'autorisation d'exercer* » ; cette réglementation devant être appliquée par les agences fédérales « *en conformité avec les activités saines et sûres de telles institutions* ».

Concrètement, la Loi CRA oblige les grandes banques à être évaluées sur la base de trois critères de performance comprenant le prêt (répartition par activité, distribution géographique, caractéristiques des emprunteurs, prêts aux communes, innovations), l'investissement (répartition et adaptation aux besoins des communautés) et l'épargne (répartition en fonction des niveaux de revenus des localités, gamme de services offerts, etc.). Elle oblige par ce biais les banques à investir sur ces quartiers et, par l'information mise à disposition, elle incite également les organisations travaillant dans ces quartiers à participer au processus de reconversion des banques pour promouvoir des services adaptés (prêts au logement et au développement économique, etc.). Concrètement, près de 130 millions de dollars auraient été engagés sous le CRA entre 1977 et 1996 (Thomson, 1997). Si le CRA répond d'abord aux spécificités propres du secteur bancaire aux Etats-Unis (type d'informations publiées par les banques, mobilisation communautaire, articulation public-privé, etc.), il illustre néanmoins l'impact possible d'une contrainte réglementaire sur la portée du secteur bancaire.

Orienter par la fiscalité

Concernant la fiscalité et son utilisation pour l'orientation du secteur de la microfinance, deux points peuvent être rappelés :

- D'une façon générale, l'application de la TVA sur les intérêts collectés par les institutions de microfinance est pénalisante. En effet, les emprunteurs, en majorité informels, ne peuvent récupérer cette TVA. La taxe entre donc dans les charges liées à l'activité et se répercute directement sur les emprunteurs.
- La fiscalité, en favorisant un type de modèle par rapport à un autre, peut créer des distorsions de concurrence. En Afrique de l'Ouest, dans la zone UEMOA, l'exonération de charges avantage les mutuelles par rapport aux sociétés de capitaux, sans contrepartie spécifique. Elle peut inciter des organisations à préférer ce statut sans forcément en partager ni les valeurs fondatrices, ni l'intérêt social vis à vis de leurs membres .

Par contre, la fiscalité peut accompagner, via des régimes dérogatoires spécifiques, la maturation plus lente d'institutions ayant une vocation rurale plus accentuée. C'est ce que les autorités guinéennes ont concédé au Crédit rural de Guinée, contre un objectif d'aménagement du territoire passant pas la couverture globale du pays par le réseau des caisses de cette institution.

On peut également envisager des taxations différentes de façon à compenser certaines inégalités territoriales de développement entre le rural et l'urbain ou suivant les niveaux de marginalité des différentes régions rurales par exemple. Parfois existant dans certains codes d'investissement, cette disposition n'est pas, à notre connaissance, appliquée dans le secteur de la microfinance.

Orienter par des incitations financières

Les pouvoirs publics, Etat ou collectivités territoriales, peuvent mettre en œuvre différents types d'incitations financières afin d'améliorer la portée des services financiers en milieu agricole et rural.

Ces incitations peuvent prendre diverses formes :

- Subventions dites « intelligentes » pour accompagner de façon ciblée -résultats et bénéficiaires- les processus d'innovations et de changement des institutions de microfinance et leur permettre d'améliorer leur portée agricole et rurale. Ce type de programme peut viser l'innovation produit ou l'accompagnement des institutions de finances rurales, mais est conçu comme un soutien temporaire, à conduire sous forme de « projet » par des institutions financières autonomes. Différents programmes visant à « graduer » les ménages les plus vulnérables et sécuriser leurs systèmes de vie grâce à l'accès aux services financiers au moyen d'un accompagnement par d'autres types de service (formation, éducation, etc.) financés par divers fonds (filets sociaux, fonds de sécurité alimentaire, etc.) sont en cours d'expérimentation. Au Mexique, le Programme d'assistance technique à la microfinance rurale a ainsi contribué, aux côtés d'autres programmes visant à la régularisation du secteur de la microfinance (Bansefi), à renforcer la portée du secteur dans les zones les plus marginales du Sud du pays durant ses premières phases, jusqu'en 2007. A l'instar des projets de création ou d'accompagnement de la microfinance rurale et même s'ils partent d'organisations pré-existantes, il est nécessaire que les modalités de ce type d'accompagnement soient en cohérence avec les contraintes des organisations appuyées et, en particulier, que la durée soit suffisamment étendue pour permettre l'atteinte de la maturité des institutions de microfinance rurale.

L'accompagnement du Programme d'assistance technique à la microfinance rurale au Mexique

Le PATMIR –le programme d'assistance technique à la microfinance rurale- correspond, dans ses deux premières phases (2001-2007), à une politique publique originale, mise en place par le ministère de l'agriculture au Mexique, initialement sur la base d'un prêt de la Banque mondiale. Le programme vise à consolider des intermédiaires financiers privés dans le cadre de la Loi sur l'épargne-crédit populaire (LACP) et à les accompagner dans l'élargissement de leur portée rurale, notamment dans les Etats les plus pauvres du Sud du Mexique..

Avec l'appui du projet, les institutions de finances rurales reçoivent un appui pour le montage de leur dossier juridique d'agrément, de l'accompagnement sous forme d'assistance technique et des subventions d'équipement en appui à leur extension dans de nouvelles zones rurales.

Dans l'Etat de Oaxaca, en trois ans, le projet a pu accompagner le processus de légalisation de sept institutions de finance rurale représentant 37 caisses locales et 8.000 clients. Il s'agit de structures gérant des services financiers auparavant et issues de processus variés : un comité d'appui à la micro-entreprise urbaine, une ONG travaillant auprès des femmes de communautés touchées par les cyclones sur la Côte Pacifique, un réseau de « microbanques », une coopérative de producteurs et de micro-entrepreneurs plus capitalisés, deux coopératives de petits producteurs de café et une fédération de communautés indigènes commercialisant le sésame, ces trois derniers étant des acteurs importants du commerce équitable de l'Etat de Oaxaca.

Mise à disposition de ressources à taux préférentiel par le biais d'entités ou de lignes de crédit.

Il s'agit de refinancer préférentiellement les activités où le refinancement de type commercial sera plus difficile et donc, en particulier les activités agricoles et rurales.

Quand il existe des institutions financières accessibles, mais peu enclines à travailler directement ou indirectement dans le secteur, ou quand existent des risques de change (refinancement international), une solution plus satisfaisante peut être de mettre en place une lettre ou un fonds de garantie auprès de ces institutions financières qui débloqueront alors la ressource recherchée. Plusieurs Lois d'orientation agricole (Mali) ou agro-sylvo-pastorale (Sénégal) en Afrique de l'ouest envisagent de se doter de ce type d'instrument.

Compenser les risques

Outre le financement de la croissance du portefeuille et au-delà des innovations en matière d'assurances agricoles et micro-assurance, la mise en place d'un fonds de garantie peut permettre de prendre en charge une partie du risque spécifique au financement des activités agricoles ou d'une population rurale ne disposant pas des sécurités nécessaires.

Néanmoins, après de nombreux échecs, un certain nombre de précautions sont à prendre pour ne pas transformer les fonds de garantie en « oreiller de paresse » des institutions de microfinance dans la sélection de leurs emprunteurs ou de leurs partenaires bancaires dans l'activité de refinancement.

Du bon usage des fonds de garantie

Pour étendre leurs actions et mieux s'insérer dans le système financier, les institutions de microfinance ont fréquemment besoin d'utiliser le refinancement bancaire. Celui-ci est souvent difficile car les banques connaissent mal le public, dont elles redoutent l'absence de garanties matérielles, les modalités et les risques spécifiques de ces nouvelles institutions.

Pour faciliter ces liaisons entre banque et institutions de microfinance, des fonds de garantie ou des lettres de garantie bancaire ont été souvent établis par les bailleurs de fonds ou des opérateurs de développement : le fonds garantit un pourcentage de l'emprunt (souvent 100 % pour commencer) selon des modalités fixées entre les partis : dégressivité de la couverture, part du risque couvert (capital, ou capital et intérêts ou pénalités en sus), règles de partage du risque (pour une garantie à 50 % par exemple, le garant couvre les défauts à concurrence de 50 % ou garant et prêteur se partagent les pertes à part égale).

L'outil fonds de garantie a été largement utilisé par toutes les formes de financement : volets crédit des projets, gestion des filières de production de rente, et plus récemment, institutions de microfinance... Les résultats ont été le plus souvent décevants : le fonds sert de matelas

pour amortir une mauvaise gestion et s'érode rapidement. Les banques confortablement couvertes ne cherchent pas à connaître leurs nouveaux clients ni à développer le nouveau marché auquel elles avaient déclaré s'intéresser : elles ont une approche laxiste. Les emprunteurs, inconsciemment ou consciemment estiment que le mécanisme est conçu pour les protéger des aléas de leur entreprise, ce qui affecte leur discipline financière. L'institution qui a mis en place des garanties assiste souvent indifférente à l'érosion du fonds.

Le Fonds de garantie est souvent conçu, en dehors des bénéficiaires, comme pièce rapportée externe pour répondre de manière simpliste à l'absence de garanties réelles de la part des emprunteurs. Cela étant dit, il ne faut pas abandonner le mécanisme au prétexte qu'il a souvent été mal conçu et mal géré. Un bon système de garantie doit faciliter une relation directe entre emprunteurs et institution financière et répondre aux critères suivants :

Le Fonds de Garantie doit être lié aux réalités sociales et professionnelles des emprunteurs.

Il faut que le risque soit partagé entre les trois parties qui toutes doivent trouver un intérêt à défendre l'instrument : emprunteurs, prêteurs, garants. Les trois seront impliqués à la conception, contribueront financièrement à la constitution du fonds, et auront à y perdre en cas de mauvaise application. Un cas développé avec succès au Honduras est celui d'un fonds de caution mutuelle établi par un groupe d'emprunteurs (associations de petits producteurs de café), un consortium de banques et une institution de garantie (privée ou étatique).

Les règles doivent être claires et précises. Elles doivent envisager tous les cas de figure de mise en œuvre du Fonds avec des hypothèses chiffrées sur les conséquences pour toutes les parties.

La gestion d'un fonds de garantie a un coût que les trois parties doivent supporter conjointement.

Baisser les taux d'intérêt

Le secteur de la microfinance se montre très réservé face à toute mesure de plafonnement des taux d'intérêt et, plus généralement d'intervention sur les taux. Il insiste, en général, sur deux des impacts les plus négatifs :

- le premier est de réduire l'offre, à la fois par le ralentissement du développement des institutions de microfinance qui peinent à couvrir leur coûts ainsi que par la le retrait des services auprès des clientèles les plus pauvres et des zones les plus difficiles d'accès, par souci de rentabilité ;
- le second est de dissimuler le coût réel des prêts. De fait, le plafonnement des taux d'intérêt par des mesures réglementaires (taux d'usure) « incite généralement les institutions financières à compenser une partie de leur manque à gagner par la mise en place de charges et commissions qui masquent le coût réel du crédit », en citant l'exemple du Nicaragua où, en 2004, face au taux d'intérêt limité à 8 %, les deux-tiers des revenus des institutions de microfinance provenaient de commissions liées à l'octroi d'un crédit !

Pourtant, du point de vue du fonctionnement des marchés de crédit agricole et ruraux, deux justifications peuvent être avancées pour intervenir sur la fixation des taux d'intérêt (bonification) en matière de financement agricole et rural.

La première est celle correspondant aux coûts de transaction élevés du petit crédit rural. Ceux-ci sont dus à un ensemble de facteurs : atomisation importante du portefeuille,

dispersion géographique (et réseau d'agences), montant faible des transactions, risques, etc. Certaines institutions pratiquent une tarification différenciée en fonction des activités financées et des zones d'intervention et réalisent, de fait une « subvention croisée » (*Subsidy Cross*) à l'intérieur de leur portefeuille. C'est le cas par exemple du Fonds de développement local (FDL) au Nicaragua, mais cette pratique ne peut être mise en œuvre que si l'institution n'est pas soumise à une concurrence trop forte sur la partie urbaine de son portefeuille. Des programmes publics tels que le Programme d'appui à l'Agriculture Familiale (PRONAF au Brésil) visent à compenser ces coûts, y compris en matière de financement de la campagne agricole.

Mécanismes et modalités du PRONAF au Brésil (2003)

Les agriculteurs familiaux sont particulièrement touchés par l'exclusion bancaire au Brésil. Des 4,2 millions d'exploitations familiales recensées, seulement 909.800 d'entre elles ont été bénéficiaires du PRONAF en 2001, soit 22%. Bien qu'une portion de ces quatre millions d'exploitations accèdent au crédit par d'autres formes de relations avec les fournisseurs (avances, mécanismes informels, autres lignes de crédit rural), il apparaît que le PRONAF est la source principale de financement pour la majorité d'entre elles. Une étude réalisée par l'Institut Brésilien d'Analyses Sociales et Economiques (Ibase) en 1998-99 a constaté que 50 % des bénéficiaires du PRONAF accédait pour la première fois à un prêt bancaire.

Afin de cibler l'accès du PRONAF aux agriculteurs familiaux, un certain nombre de critères ont été établis (exploiter la terre avec la main d'œuvre familiale, ne pas avoir plus de deux salariés permanents, ne pas dépasser une surface équivalente à 4 modules fiscaux, résider à proximité de son exploitation agricole, tirer au moins 80 % de ses revenus de l'exploitation agricole) à partir desquels les agents locaux (syndicats comme vulgarisation agricole) doivent attester de l'éligibilité des candidats. Depuis 1998, quatre catégories de bénéficiaires ont été différenciées en fonction du produit brut de l'exploitation agricole afin de centrer les aides sur les petits exploitants.

Le PRONAF finance le crédit campagne et l'équipement, individuel ou collectif, sur des périodes allant en général jusqu'à huit ans.

A partir du fonds d'assurance-chômage brésilien (FAT), le PRONAF octroie des prêts pour l'activité agricole à travers les banques publiques, en particulier Banco do Brasil, qui mettent en place le crédit en direct ou à travers les coopératives.

Les montants fixés dépendent de la catégorie des exploitants. Un exploitant dont le produit brut ne dépassent pas 10.000 R\$ (PRONAF C) peut avoir jusqu'à 2.000 R\$ de crédit campagne et 4.000 R\$ de prêt équipement. Le taux d'intérêt est fixé à 4 %, avec une ristourne, pour les bons payeurs, pouvant atteindre jusqu'à 40 % du capital pour les petits crédits.

Le Trésor bonifie les crédits selon deux modalités. Il assure la rémunération des ressources du FAT à un taux déterminé (TLJP¹¹) et paye à l'intermédiaire bancaire une somme forfaitaire par contrat (13,01 R\$) pour les frais de dossier, ainsi qu'une marge d'intermédiation (*spread*) de 8,48 %. L'ensemble donne un coût de bonification élevé, estimé pour 1.000 R\$ de prêt (cinq contrats sur une durée de 10 mois), à 181,55 R\$ auquel s'ajoute la ristourne (jusqu'à 400 R\$ dans ce cas). Le coût de cette politique de crédit, pour la collectivité, est donc particulièrement élevé, puisqu'il dépasse les 50 % pour le crédit court terme et même les 110 % pour le crédit long terme.

¹¹ Environ 9,5 % par an.

La seconde correspond aux activités agricoles dont la rotation du capital est faible (par rapport aux activités de petit commerce ou de services par exemple) en raison de son ancrage sur des cycles saisonniers, mais aussi, plus largement, pour des raisons plus structurelles de type macro-économiques, à la faible rentabilité du capital investi dans le secteur de l'agriculture familiale. Il s'agit, dans ce cas, de bonifier les taux d'intérêt du capital prêté aux agriculteurs familiaux, à l'instar de ce qui a pu être fait dans le cadre du crédit agricole et de la Loi de modernisation agricole en France (Gueslin, 1984) ou de ce qui se développe dans certains pays comme Madagascar pour financer l'équipement des exploitations familiales agricoles.

83. LES DEFIS A RELEVER DANS L'ACTION POLITIQUE SUR LE FINANCEMENT AGRICOLE

31. La fragmentation des politiques de financement agricole et rurale

Les questions de financement agricole et rural sont abordées dans de multiples négociations thématiques : réforme du secteur financier, lutte contre la pauvreté et les inégalités, développement agricole et rural, aménagement du territoire et environnement, etc. Pour chacune d'entre-elles, elles ne constituent qu'une partie de l'analyse et des propositions.

De ce fait, les politiques de financement agricole qui en résultent sont fortement segmentées. On est encore loin de la revendication du ROPPA souhaitant un changement de perspectives radicales où « l'exploitation familiale soit placée au cœur de toute politique agricole et soit considérée comme la base des politiques de sécurité alimentaire, de lutte contre la pauvreté et de gestion des ressources naturelles ».

32. Des enjeux qui ne sont pas qu'agricoles

L'entrée agricole dans le financement peut conduire à amalgamer des intérêts fortement différenciés. Au sein du secteur, des oppositions peuvent s'accroître entre différentes catégories d'exploitations –agribusiness et exploitations familiales, par exemple- et, même au sein de l'agriculture familiale, certains agriculteurs ont pu valoriser les opportunités offertes par le retrait de l'Etat et la libéralisation alors que beaucoup d'autres ont vu leurs conditions d'existence et de production se détériorer.

L'entrée par le financement entraîne la nécessité d'acquiescer une approche plus globale, centrée sur l'ensemble de l'économie rurale et d'approfondir la problématique financière.

33. Agir au niveau adéquat

Les leviers des politiques de financement agricole et rural sont emboîtés entre différents niveaux :

- niveau local : relations avec les institutions de financement rurales, rôle des collectivités territoriales
- niveau national : stratégie nationale de microfinance, cadre stratégique de réduction de la pauvreté, loi d'orientation agricole et autres politiques agricoles spécifiques
- niveau sous-régional : fonds de développement agricole ou approches filières au niveau sous-régional (UEMOA et CEDEAO) ; niveau des autorités monétaires (BCEAO) et de plus en plus système financier intégré sous-régional (BIMAO, CIF, etc.).

- niveau global : orientations et directives des institutions multi-latérales (Livre bleu des Nations-Unies, harmonisation des politiques des bailleurs de fonds, CGAP, etc.)

34. S'informer et se former

Les relations entre les organisations paysannes et leurs interlocuteurs sont trop souvent inégales et ce, pour plusieurs raisons :

- l'accès à l'information est plus difficile pour les responsables paysans qui ne disposent pas des moyens ou de l'accès aux divers travaux d'études et d'expertises commandités par leurs interlocuteurs ;
- les services financiers exigent une ingénierie spécifique et des compétences en matière d'analyse financière et de gestion ;
- les responsables des organisations paysannes sont souvent trop peu nombreux, inégalement préparés et trop sollicités pour s'imposer dans les négociations ou pour emporter la conviction de leurs interlocuteurs. En outre, souvent les faiblesses de la structuration interne favorisent les comportements opportunistes face à des propositions conjoncturelles mais qui peuvent apparaître immédiatement avantageuses.

35. Construire une position commune

Les producteurs, de par la diversité de leurs systèmes de production comme de leur niveau de revenus et de patrimoine représentent une diversité de situation en termes de revenus et de solvabilité, de besoins de liquidités ou d'investissement. Une position commune est donc le fruit d'un dialogue et d'un compromis entre ces différents intérêts spécifiques à chacune des catégories de producteurs familiaux.

36. Le risque du conflit d'intérêt dans la gestion des services financiers

Face aux enjeux qui suscitent la structuration des organisations paysannes, trois grands défis se posent :

1. Face à l'enjeu immédiat, de court terme, les organisations doivent répondre aux demandes diverses et urgentes des membres, de nombreuses organisations paysannes se sont lancées directement dans la gestion de services financiers. Mais les résultats ont souvent été mitigés et ont suscité des stratégies diversifiées, notamment en termes de partenariat avec les institutions financières comme l'illustrent les chapitres précédents.
2. C'est donc seulement dans un deuxième temps qu'elles peuvent se faire reconnaître par les autres acteurs comme des acteurs à part entière et oeuvrer à l'aménagement des règles du jeu que ces derniers instaurent.
3. Enfin, dans un troisième temps seulement, il est possible de penser et préparer l'avenir en, formulant des propositions de moyen et long terme et en créant les conditions favorables pour leur négociation.

Relever simultanément ces trois défis n'est pas une tâche aisée : une inefficacité, même relative, dans l'exercice de fonctions techniques et économiques par exemple affaiblit la crédibilité interne et externe de l'organisation et de ses responsables et, partant, la capacité de négociation de ces derniers.

37. Articuler les services d'appui aux producteurs et les rendre viables

L'intérêt du couplage entre services technico-économiques et financiers, mais aussi la tentation pour viabiliser les fonctions des OPA, avec les risques inhérents en matière de gestion du crédit (cf. Corposol)

4. COMMENT CONSTRUIRE UNE DEMARCHE ?

41. Les préalables

Au-delà des organisations paysannes, la rénovation des politiques de financement agricole suppose :

- le passage de modèles normatifs, « prêt-à-porter » à des approches « sur mesure » qui prennent en compte les atouts et les contraintes de chaque situation ;
- le renouvellement des conditions d'élaboration des politiques afin qu'elles reposent sur des compromis négociés entre les différents acteurs publics et privés ; ce qui suppose le renforcement des capacités des agriculteurs et de leurs organisations.
- la renégociation des conditions d'insertion des économies africaines dans les circuits financiers internationaux avec la limitation des effets de mise en concurrence et la nécessité de prendre en compte les objectifs fixés par les différents pays en terme de souveraineté alimentaire, de développement agricole et rural durable, etc.

42. Comment construire un processus de concertation entre acteurs ?

Analyse des positions d'acteurs dans la production des politiques de finance rurale

1) Nouveaux acteurs et renouvellement des formes de coordination dans la mise en œuvre des systèmes financiers ruraux :

- Quels sont les acteurs impliqués dans, ou concernés mais exclus, des systèmes financiers ruraux ? Nature, mode d'organisation, mode et degré d'implication dans les systèmes financiers ?
- Quelles sont les formes de coordination entre ces différents acteurs dans le cadre du fonctionnement du système financier ? Dans ce cadre, on s'intéressera notamment plus particulièrement aux relations entre organisations paysannes et institutions de finance rurale.

2) Place et rôle de ces nouveaux acteurs et formes de coordination dans la production et la mise en œuvre des politiques de finance rurale :

- Quels sont les acteurs impliqués/exclus dans le processus de production des politiques publiques ? Quels sont les référentiels mobilisés par chacune de ces catégories d'acteurs ?
- Quelles sont les formes de coordination entre les acteurs ? Quels sont les espaces de la coordination ? Quelles en sont les difficultés ?
- Quelles interactions entre ces différentes catégories d'acteurs et les normes qui progressivement structurent le secteur financier ?

3) Quel mode de coordination des politiques publiques autour des services financiers agricoles et ruraux :

- Quelles sont , dans un pays donné, les différentes politiques intervenant dans le

secteur financier ? Quels sont leurs référentiels, leur mode de production et d'action, les acteurs et les instruments mobilisés ?

- Quels sont les modes de coordination entre ces différentes politiques ? Convergence ou divergence ?
- Quels sont les effets de ces combinaisons politiques sur le secteur financier et ses utilisateurs ?

43. Quelles démarches ?

Les orientations de politiques publiques en matière de finances rurales apparaissent comme beaucoup plus ouvertes que les schémas antérieurs et combinent des modes d'actions très diversifiés sur lequel il n'existe pas encore de consensus entre tous les acteurs concernés. De fait, un processus de concertation entre les acteurs concernés s'impose et c'est sur ce constat que se conclut le « livre bleu » promu par les Nations-Unies (2006). Mais, l'enjeu est de « *mettre en présence l'Etat, de ce fait réhabilité, et de multiples acteurs économiques, sociaux ou locaux, qui devraient donc être d'abord identifiés et reconnus* ».

Les politiques publiques « *s'efforceraient de concilier intérêts particuliers et bien commun. Elles détermineraient à cet effet un cadre contractuel de médiation, de négociation et d'application. De telles politiques publiques pourraient être qualifiées d'intermédiaires car ni configurées strictement par un cadre macroéconomique, ni réduites à des mesures sociales palliatives* ».

Ce type de construction ne doit pas reproduire de nombreux cas de « stratégie nationale » ouest-africaine, souvent téléguidées de l'extérieur, imposant un rôle prépondérant à l'Etat, sans que ce dernier n'ait ni réelle légitimité, ni réelle compétence. Il serait sans doute intéressant de reprendre une démarche méthodologique proche de celle promue en matière d'élaboration de politiques agricoles pour construire les argumentaires à la base des politiques publiques et concerter leur mise en œuvre opérationnelle entre les différents acteurs concernés.

Illustration 11 : Démarche méthodologique pour l'élaboration de politiques agricoles

	ETAPE	CONTENU
Justification de l'intervention publique	Etape 1	Diagnostic initial : enjeux liés au problème à traiter et éventuelle formulation de ce problème
	Etape 2	Construction de l'arbre des problèmes, identification des défaillances de marché, de gouvernement et des problèmes d'inéquité
	Etape 3	Construction de l'arbres des objectifs et identification des indicateurs objectivement vérifiables nécessaires au suivi--évaluation
Modalités d'intervention	Etape 4	Définition de mesures possible d'intervention publique
	Etape 5	Sélection et hiérarchisation des mesures d'intervention. Evaluation qualitative de la faisabilité politique, sociale et économique des mesures
	Etape 6	Identification des instances d'intervention
Impact et conformité des mesures	Etape 7	Evaluation de l'impact de l'intervention publique
	Etape 8	Définition des objectifs de négociation et mise en conformité de la politique avec les règles internationales

Les points d'attention dans un processus de concertation

1. L'identification des acteurs du processus de concertation
 - Ré-interrogées les catégories habituelles
 - Rendre visible la dimension politique de la situation de certains acteurs
 - Certains acteurs oubliés risquent d'intervenir négativement au cours du processus
2. Un accompagnement des acteurs du processus adapté à leur position socio-politique
 - certains acteurs doivent faire l'objet d'un accompagnement particulier
 - d'autres acteurs « à problèmes » doivent l'objet de stratégie spécifique
3. La réappropriation des enjeux et leur reformulation par les acteurs du processus
4. Représentation, légitimité et montée vers le supra-local
5. Le suivi-évaluation du processus de concertation et son feed-back pour réajuster la démarche

(REDEV-IRAM, 2004)

EN CONCLUSION

Les Points-clé concernant le rôle des organisations professionnelles agricoles dans les décisions publiques

1. Différence de niveaux d'articulation à l'échelle nationale entre OPA et pouvoirs publics ; influence du régime politique et du mode de fonctionnement de l'Etat sur la façon dont les ruraux vont s'organiser pour défendre leurs intérêts.
2. Importance de l'autonomie technique et financière.
3. Importance des alliances au sien du monde rural, mais aussi avec d'autres acteurs de la société civile et du secteur privé marchand.
4. Importance de mobilisation des ressorts des processus de démocratisation : rôle des médias, parlementaires, etc.
5. Importance de la maîtrise des contraintes logistiques et de communication (communication avec ses membres, etc.) en intégrant les atouts, mais aussi les limites –en termes de débats notamment- des nouvelles technologies de la communication.
6. Importance du leadership solide assurant un rôle central dans la construction du projet stratégique afin de veiller : à la solidité des alliances, la prise en compte des intérêts diversifiés des ruraux, l'amélioration des conditions du dialogue politique.

(Pesche, 2006)

ANNEXE 1 : Potentialités et limites de la caution solidaire

Sources :

Séminaire de Dakar et travaux de l'ATP Cirad-Cerise

- *Etudes de cas de l'ATP CIRAD CERISE*
- *Communication de la CNCA du Sénégal*

- **Conde, K., Bouju, S., Gentil, D., 2001. Le Crédit Rural de Guinée vu par ses acteurs, L'étude socio-anthropologique comme outil de changement institutionnel. Collection Etudes et Travaux, Edition du Gret, CRG, IRAM, Paris, 95 p.**
- **Fournier, Y., Konaté, M., Lapenu, C., 2002 (Mai). Etude sur le crédit aux producteurs en zone cotonnière, Mission de restructuration du secteur coton, République du Mali, Iram, Birec, Cerise, Paris, 153 p.**
- Etude sur le financement de l'agriculture dans la zone UEMOA – UEMOA

Rédacteurs de la fiche :

Cécile Lapenu, CERISE ; Yves Fournier, IRAM ; Pascal Ichanju, IRAM

1. Objectifs et modalités de la caution solidaire.

La caution solidaire, inspirée des organisations informelles au sein des familles, des villages et de groupes sociaux divers, est née de l'idée de trouver des formes de garanties alternatives pour les individus et les ménages pauvres qui n'avaient pas de garanties physiques suffisantes à fournir aux prêteurs pour recevoir un crédit.

Le principe de la caution solidaire veut qu'au sein d'un groupe d'emprunteurs qui se sont choisis librement, tous sont responsables du bon remboursement de l'ensemble du groupe. La caution solidaire s'appuie sur les liens sociaux entre les individus (parenté, voisinage, classe d'âge, relations d'alliance, d'association, d'amitié) et repose sur les pratiques ancestrales des valeurs de solidarité (groupes d'entraide, caisses villageoises informelles, tontines, etc.), d'honneur et de respect des engagements. La sanction en cas de mauvais remboursement est le refus d'un nouveau prêt pour tous les membres du groupe, qu'ils aient ou non remboursé à titre individuel.

Le principe de la caution solidaire peut se décliner sous différentes formes, dont les deux principales sont la caution solidaire de type Grameen Bank et la caution solidaire dans les organisations paysannes (OP) au sein des filières intégrées.

11. Caution solidaire de type Grameen Bank

Le modèle de la Grameen Bank se définit par rapport à un public cible pauvre et sans garanties matérielles (en particulier les femmes démunies et les paysans sans terre).

L'absence de garantie est alors compensée par la caution solidaire : les membres de petits groupes de 5 personnes s'engagent solidairement, sur la base de la confiance et de la connaissance mutuelle, à rembourser le crédit de l'ensemble du groupe. Il s'agit là d'une relation bipartite entre la banque et le groupe. La banque offre le crédit qui est remboursé par l'ensemble du groupe. En cas de défaillance de l'un des membres, les autres doivent le rappeler à ses obligations et le cas échéant, se substituer à lui pour assurer l'intégralité du remboursement. Si le groupe ne rembourse pas tout le prêt, c'est l'ensemble du groupe qui est privé de prêts futurs.

12. Caution solidaire des filières intégrées

L'approche par filière intégrée, appliquée en particulier sur les cultures de rente (coton, cacao, arachide, etc.) en Afrique de l'Ouest et du Centre francophone consiste en un ensemble d'interventions intégrées à presque tous les stades de la chaîne de production, transformation et commercialisation. Elle comprend entre autres un système de crédit afin de faciliter l'utilisation des intrants chimiques et de la traction animale. Ces systèmes dépendent encore le plus souvent de l'intervention de l'Etat qui a en particulier un monopole d'achat de la production (Ton, 2001).

La distribution du crédit dans l'approche filière repose sur la caution solidaire entre les producteurs d'un même village regroupés au sein d'associations ou groupements villageois. Le principe en est le suivant : une relation tripartite est établie entre la banque, le groupement villageois (ou l'association villageoise, la coopérative, etc.) et l'organisme collecteur de la production. Lors de l'octroi du prêt, les villageois acceptent le principe d'une domiciliation future de leurs recettes par l'organisme collecteur auprès de la banque prêteuse. La banque récupère l'ensemble des remboursements sur les recettes globales de la production villageoise et reverse la différence au groupement. Les remboursements sont donc effectués collectivement, à la source, indépendamment du niveau de production et donc de recette de chaque individu.

2. Fonctionnement, risques et controverses de la caution solidaire.

Les aspects positifs de la caution solidaire souvent soulignés par les institutions ou les clients sont les suivants :

21. Des avantages certains mais pas toujours égaux pour tous les acteurs.

Ils sont nombreux et profitent parfois davantage aux structures d'appuis (office en charge de la filière) ou de financement (Banque, IMF) qu'aux paysans :

- accès facilité au crédit pour les ménages sans garanties matérielles ;
- réduction des coûts de gestion pour les banques et les IMF : économies d'échelles ;
- sélection et suivi des emprunteurs par un système de proximité et de connaissance qui réduit les asymétries d'information habituelles entre la banque et l'emprunteur.

22. Des risques importants.

Pourtant, des risques et dérives de la caution solidaire sont souvent relevés :

- Caution solidaire instrumentalisée :

Avec l'objectif de pérennité financière et de maximisation du profit, de nombreuses IMF et banques commerciales cherchent à augmenter la productivité des agents ; les salariés n'ont alors plus le temps d'expliquer et de vérifier les fondements de la caution solidaire et voient simplement un moyen de réaliser des économies d'échelle en interagissant simplement avec les présidents de groupe plutôt qu'avec chaque individu dans le groupe. L'observation montre que les IMF de crédit solidaire qui atteignent une grande taille ont tendance à faire une « réplique mécanique » de la caution solidaire et il n'y a souvent plus d'innovation pour la soutenir ou tout simplement assez de personnel disponible pour l'information, la formation ou la vérification des « fondamentaux » d'une saine caution solidaire.

Parfois, les salariés des institutions de financement présentent le groupe solidaire comme une condition d'accès au crédit et non comme la garantie du prêt sollicité ce qui amène les membres à constituer des groupes non fonctionnels (comportements opportunistes du genre groupes de solidarité fictifs, prête-noms, pas de concertation entre les membres, aucune solidarité ni pression sur les membres défaillants).

La compréhension de l'engagement que représente la caution solidaire n'est parfois pas acquise par les emprunteurs ou, a contrario, elle peut être comprise mais le groupe de l'applique pas en cas d'impayés.

- Les deux mamelles des filières intégrées : caution solidaire et revenus monétaires accumulés collectivement dans les OP.

La croyance des banques de développement impliquées dans les filières coton par exemple, que la caution solidaire alliée à la permanence des revenus monétaires accumulés collectivement dans les OP devait suffire à garantir tous les prêts a fait long feu en raison de pratiques de plafonds d'endettement irréalistes. On a vu des plafonds d'endettement dépassant largement les 60 % des revenus du coton des producteurs. Dans ces conditions, les variations des niveaux annuels de production et des prix aux producteurs ont parfois « boosté » l'endettement qui est devenu incontrôlable. Et lorsqu'une banque commerciale (exemple de la BIM au Mali) se met à faire des prêts de consommation « à tour de bras » l'endettement atteint des sommets avec la garantie perçue comme illimitée de la caution solidaire !...

- Caution solidaire ou pression sociale ?

On observe souvent que dès qu'un membre d'un groupe est en retard, les autres membres se rabattent sur sa famille pour le remboursement. Les membres s'appuient en fait sur les responsabilités individuelles : chacun à l'intérieur de son groupe défend son nom et son honneur mais rarement celui du groupe. Ceci se retrouve en particulier lorsque les normes énoncées par l'IMF dans la constitution des groupes solidaires n'ont pas tenu compte des connaissances et des valeurs communautaires. Ainsi, certaines IMF ont fait le choix d'interdire des groupes fondés sur le ménage ou la famille alors que souvent la première garantie de l'individu reste sa famille.

- La boîte noire de la caution solidaire : endettement individuel et comportements opportunistes

Au Burkina, « Le Producteur » (numéro 001 - août 2000), bulletin d'information trimestriel de l'Union Nationale des Producteurs de Coton, analysait le défaut de maîtrise du crédit par les GPC¹² en ces termes : « *l'une des causes de la crise actuelle de la filière coton réside dans le dysfonctionnement de la caution solidaire. La caution solidaire, au lieu d'être une solidarité dans le paiement, un mécanisme de contrôle du groupe sur l'individu ou tout simplement une pression sociale, est devenue carrément une solidarité perverse, c'est à dire une solidarité dans le non-remboursement.* »

Au-delà des comportements opportunistes rapportés ci-dessus, la caution solidaire a offert aux institutions financières la possibilité de traiter globalement un groupe sans se soucier des situations individuelles d'endettement. Ainsi, lorsque les problèmes de remboursement apparaissent au niveau d'un groupe, la situation individuelle des clients peut être depuis un certain temps déjà préoccupante, sans que l'institution n'en ait eu conscience. Rattraper la situation à ce stade peut alors être particulièrement difficile.

Les filières coton (Burkina Faso et Mali) ont montré ces dernières années que l'on a eu bien tort de ne s'inquiéter que de l'endettement externe des OP comme l'ont fait les banques de développement (BNDA¹³ et BACB¹⁴). L'endettement interne non résolu des membres des OP a généré une crise dite « de la caution solidaire » qui a nourri l'endettement externe, dont le révélateur a été l'éclatement des anciens GV¹⁵ (surtout du Burkina Faso) et dans

¹² GPC : Groupements de Producteurs Coton.

¹³ BNDA : Banque Nationale de Développement Agricole (Mali).

¹⁴ BACB (ex CNCA) : Banque Agricole de Crédit du Burkina (Burkina Faso)

¹⁵ GV : Groupement Villageois.

une moindre mesure de certaines AV¹⁶ (Mali). On voit bien tout l'intérêt qu'il y a à surveiller l'endettement interne des OP pour éviter de nouvelles crises du même genre.

- Limites de la caution solidaire en termes de montants de prêts et de « résistance » aux mauvais remboursements :

La caution solidaire traite en égaux chacun des membres du groupe (même montant d'où même responsabilités dans les remboursements). Pourtant, lorsque les membres ont reçu plusieurs prêts, leurs opportunités et volonté d'investir peuvent être différenciées, et certains peuvent rechercher des prêts dont les montants plus élevés ne sont plus compatibles avec une responsabilité commune dans le remboursement. Le principe de la caution solidaire peut donc limiter l'accès à des prêts de montants élevés ce qui peut être préjudiciable pour les clients (pas de réponse à leurs besoins) et à l'institution (pas d'économies d'échelle, mauvaise fidélisation des bons clients).

Par ailleurs, l'observation montre que s'il ne s'agit que d'un membre avec un montant réduit d'impayés, sans ou avec un peu de pression de la part du groupe, le crédit en impayé se rembourse ; par contre, si le nombre de membres et les montants sont plus importants, les impayés risquent fort de devenir une perte pour le prêteur, sans que la caution solidaire ne soit plus un rempart efficace.

- Caution solidaire et concurrence :

En l'absence de garanties matérielles, l'incitation à rembourser pour les membres du groupe solidaire repose sur la promesse d'accès à un prêt futur (généralement d'un montant plus élevé que le précédent). Or ce système ne peut fonctionner que s'il n'y a pas de système financier concurrent sur la zone qui puisse aussi offrir un service identique (risque de concurrence) ou différencié (risque de contradictions dû aux règles différentes) aux mêmes clients.

Dans le cas des filières intégrées, le système repose sur le monopole d'achat de l'organisme collecteur. Avec la privatisation de nombreuses filières en Afrique de l'Ouest, et la multiplication possible des organismes collecteurs, le risque pour l'institution financière est de ne pas pouvoir identifier qui a acheté la production de l'emprunteur et de perdre la garantie de la domiciliation des recettes.

3. La caution solidaire : un outil controversé mais qui reste nécessaire, accompagné de mesures complémentaires

31. Faut-il supprimer la caution solidaire ?

Malgré les critiques et les difficultés soulignées ci-dessus, l'analyse approfondie des alternatives possibles montrent souvent que la caution solidaire reste un outil nécessaire au regard des objectifs et des publics-cibles des IMF qui l'utilisent, mais il demande une gestion rigoureuse, et souvent des mesures complémentaires de gestion et de garanties.

Guinée : Etude socio-anthropologique (Condé et al., 2001)

Le Crédit Rural de Guinée a été mis en place selon une approche de crédit inspirée de la Grameen Bank pour répondre, d'une part, aux besoins des populations et, d'autre part, à la question de la garantie et de la viabilité. Le CRG se fonde ainsi dès l'origine sur les principes du crédit solidaire qu'il va cependant fondamentalement aménager aux conditions de la Guinée, radicalement différentes de celles du Bangladesh. Le modèle adapté qui va en résulter continuera néanmoins à faire du groupe

¹⁶ AV : Association Villageoise.

solidaire (cinq à dix personnes) la règle principale et la première forme de garantie. Cependant, après plusieurs années et avec l'enregistrement de problèmes de remboursements, le CRG est devenu sensible aux effets pervers de la caution solidaire. L'hypothèse était qu'il faudrait sans doute l'abandonner, après deux à trois ans de fonctionnement des groupes, après que ceux-ci aient permis une meilleure sélection des emprunteurs au départ. Pourtant, une analyse socio-anthropologique de la situation a montré la complexité de la question et fait une typologie des groupes dont certains ont réussi ou se sont reconstitués autour d'un noyau stable. Le principe de la caution solidaire n'est pas remis en cause par les enquêtés alors que ses modalités d'application le sont. En particulier, les membres voudraient pouvoir constituer des groupes sur des bases familiales ; pouvoir constituer des groupes plus petits (3 personnes) ou au contraire des groupes élargis sous forme de contrats villageois, conformes aux logiques communautaires de solidarités ; compléter la caution solidaire avec d'autres formes de garanties qui pourront être complémentaires et différenciées selon l'ancienneté de l'associé, le type et le montant du crédit, etc.

Mali : réflexion commune de l'atelier de Sikasso

Les associations villageoises (AV) des zones cotonnières du Mali ont connu ces dernières années des situations de surendettement préoccupantes (jusqu'à 60% de leurs revenus cotonniers en moyenne). L'une des raisons évoquées à cette situation porte sur l'application du principe de la caution solidaire : celui-ci a permis d'une part l'octroi de crédits à la consommation qui pesaient trop lourds sur les recettes cotonnières pour être remboursés ; par ailleurs, la demande de crédit par la banque est restée centrée sur la capacité globale de remboursement de l'association villageoise (AV), qui garantit et cautionne le prêt, mais ne prend pas en compte, de façon rigoureuse, la situation individuelle des emprunteurs (examen du revenu coton et de la situation d'engagements financiers des demandeurs individuels) (PGR, 2001). Ce diagnostic et les critiques des producteurs sur la lourdeur de la caution solidaire tendaient à discréditer le principe même de la caution solidaire. Pourtant, les recommandations issues de l'atelier de réflexion réunissant l'ensemble des acteurs (Sikasso, février 2001) ont conclu que le principe de la caution solidaire pour le remboursement des crédits individuels et collectifs des AV devait être maintenu. Certains crédits sont cependant exclus du champ de la caution (intrants pour les cultures de rente qui n'entrent pas dans le système de production cotonnier, crédits collectifs orientés vers l'investissement communautaire, crédit à la consommation).

La caution solidaire, souvent, ne peut être supprimée car elle n'a pas d'alternative crédible par rapport aux contraintes des populations ciblées ; par ailleurs, son principe n'est généralement pas mis en cause par les emprunteurs. Ce qui est important c'est son contexte d'insertion au sein des groupes (qualité de la gestion interne), et la mise en œuvre de moyens pour la renforcer ou la sanctionner.

Dans les cas des filières intégrées, des outils et méthodes pour assurer cette rigueur existent parfois à travers l'action de centres de gestion : transparence des comptes, clarification des responsabilités collectives, confiance rétablie entre les membres, regard extérieur en cas de conflits, etc.

32 Réinsérer la caution solidaire dans un ensemble de mesures de rigueur de la gestion.

Les réflexions collectives menées au Mali (atelier de Sikasso 2001) ont aussi souligné un certain nombre de règles à respecter dans l'application du principe de solidarité :

- En amont de la caution solidaire : une qualité de gestion des groupes et des OP.

La caution solidaire pour être un instrument efficace de garantie des prêts doit s'insérer dans un environnement de gestion de qualité (groupes, OP). L'expérience de l'appui des centres de gestion ruraux (Mali) démontre bien que, en intervenant sur les différentes fonctions des AV, on crée les conditions d'exercice d'une caution solidaire efficace : recensement rigoureux des besoins de crédit (on les réduit en supprimant la demande opportuniste), gestion rigoureuse des stocks d'intrants en magasin (réduisant les pertes et détournements), analyse de l'endettement (pour identifier des solutions), tenue rigoureuse

de la comptabilité et restitutions en AG des états financiers (qui apporte le retour de la confiance des membres dans l'AV), etc.

- Surveiller l'endettement interne des OP dans les filières.

On ne le répétera jamais assez la surveillance de l'endettement interne des OP est un élément clef pour prévenir les crises de confiance malheureusement traduites comme « crises de la caution solidaire ». Les centres de gestion ruraux au Mali analysent cet endettement interne et peuvent de ce fait limiter les risques.

Au-delà, il ne suffit pas de tenir à jour une liste des AV exclues de l'accès au crédit, comme le fait la BNDA au Mali, si en même temps on ne met pas en place une stratégie opérationnelle de désendettement. Il faut éviter qu'une bulle d'AV exclues du crédit puisse se former rapidement et traiter le problème de l'endettement dès le repérage des cas. Ce qui suppose un dialogue institutionnel entre les acteurs pour trouver les solutions (intervention des centres de gestion rurale dans les plans de désendettement, ou d'autres opérateurs).

- Rechercher une caution solidaire « par affinité » ?

Le passage de la forme des Associations villageoises où tous les villageois sont membres de fait de l'AV (et donc les mauvais payeurs sont pris en charge de fait par les autres avec l'aide de la caution solidaire) à une forme où l'adhésion est volontaire, permet de constituer de nouvelles organisations paysannes dans lesquelles les mauvais payeurs peuvent être exclus au départ et pourront être exclus par la suite en cas de mauvais remboursement ou de fraude.

La notion de regroupement « par affinité » par le libre choix entre associés permet cette souplesse qui donne un moyen de pression aux membres du groupe vis-à-vis des mauvais payeurs. En effet, le principe de la caution solidaire ne peut fonctionner sans une réelle adhésion de la part des producteurs. Il faut donc éviter que le système soit appliqué sans leur consentement.

- Limites de la prise en charge par la caution solidaire

Dans le cas du Mali, à l'issue d'une réflexion commune des acteurs (atelier de Sikasso), le champ d'application de la caution solidaire a été limité aux crédits productifs individuels ou collectifs orientés vers le système de production cotonnier. Les crédits consommation et investissements sociaux ont été exclus de la caution solidaire. Le ratio d'endettement supporté par le coton a été fixé à un maximum de 60% du revenu monétaire cotonnier. Ce ratio doit cependant être utilisé de manière nuancée et non pas comme une règle stricte, il peut renforcer l'exercice de la caution solidaire avec une discrimination incitative.

Il serait possible de concevoir que les AV en situation d'endettement interne et de mauvaise gestion aient un plafond maximal d'endettement plus faible. Les AV bien gérées et accompagnées depuis quelques années par des centres de gestion pourraient quant à elles bénéficier d'un plafond plus élevé si elles le demandent. La suppression ou l'allègement de la fiscalité applicable aux crédits (TAF au Mali) pour les AV en relation contractuelle avec les centres de gestion pourrait être une incitation pour les AV non adhérentes à adhérer à ces centres de gestion ruraux.

Dans la pratique, la caution solidaire demeure un outil utile qui nécessite le plus souvent des formes de garanties complémentaires pour mieux sécuriser les prêts et offrir une plus grande souplesse dans les services pour les clients. Ainsi, la caution solidaire ne peut être raisonnée isolément d'autres mesures qui contribuent à son application. Ces compléments peuvent être les suivants :

- Garanties physiques.

Dans beaucoup de régions, la notion de gage est connue et pratiquée par les communautés en fonction de l'importance du prêt sollicité, des acteurs et des relations qui les unissent. Des biens personnels ou familiaux tels que les terres, les plantations d'arbres fruitiers, les biens précieux ou les maisons peuvent être proposés comme garantie lorsque, traditionnellement, le système de mise en gage est pratiqué par les populations¹⁷.

Une forme de garantie matérielle existe déjà sur le crédit équipement : ainsi, la BNDA au Mali établit une clause de reprise du matériel comme garantie en cas de mauvais remboursement en demeurant contractuellement propriétaire du bien jusqu'au remboursement complet du prêt.

- Nantissement d'une épargne de sécurité (sur la durée du crédit).

On peut envisager une mobilisation d'épargne de sécurité qui peut être placée (et rémunérée) sur le compte du groupe auprès de l'IMF ou de la banque partenaire.

- Elargissement des « décideurs » dans l'octroi du prêt.

Au Burkina-Faso, la structuration de la profession agricole depuis le Groupement de producteur jusqu'à l'Union nationale a permis de remettre en fonctionnement depuis 2000 des comités de crédit qui prennent leurs décisions au niveau du département. Jusque-là, la CNCA seule, qui ne connaît pas ses clients individuellement, ne pouvait tirer aucun parti de cette institution. Mais la présence aujourd'hui des conseillers de gestion, des représentants des producteurs et des documents établis par les conseillers permet au comité de prendre une décision éclairée. Le comité comprend l'union départementale, l'union nationale, la BACB, la société cotonnière (SOFITEX). Les crédits sont accordés sur la base des superficies réellement cultivées, de l'historique du groupement et du respect du taux d'endettement maximum : pour les intrants, 40% des recettes escomptées au prix plancher, pour l'endettement total, 60%. Il faut veiller cependant à ce que les décisions d'octroi au niveau des comités de crédit ne déresponsabilisent pas les groupements de producteurs à la base.

- Code de bonne conduite qui responsabilise l'ensemble des acteurs de la chaîne de crédit.

Edicter une procédure et des règles d'analyse et de traitement des demandes de crédits qui précisent les rôles et responsabilités des différents acteurs de la chaîne de crédit est une évidence qu'il faut cependant rappeler. Cette procédure doit permettre la bonne remontée et fiabilité de l'information qui sera traitée pour décider de l'accord ou refus du crédit. La réglementation doit être connue de tous les acteurs et pour cela largement diffusée. Elle doit veiller à ce que les responsabilités de chacun soient clairement définies et partagées entre emprunteur, prêteur et autres acteurs concernés (syndicats, encadrement agricole, centres de gestion, etc.). Une instance de suivi comptant l'ensemble des acteurs concernés évaluera périodiquement la bonne application des mesures adoptées et adaptera au fur et à mesure la réglementation afin de pallier d'éventuels dysfonctionnements.

Une tentative de ce type est amorcée au Mali depuis l'atelier de Sikasso en Février 2001 mais n'a pas encore abouti à la mise en place d'une instance de suivi et de régulation opérationnelle. Au Burkina Faso, des comités de crédit réunis aux différents niveaux administratifs sont à pied d'œuvre pour croiser les informations des différents services, examiner les demandes de crédit en conséquence et avaliser la réglementation sur l'instruction et l'octroi des crédits aux groupements de producteurs de coton.

¹⁷ Exemples : Guinée Conakry, voir Condé *et al.* 2001 ; Indonésie : voir Dury, S., Vilcosqui, L., Mary, F., 1996. Durian trees in Javanese home-gardens : their importance in informal financial systems. *Agroforestry Systems*, 33 (3), pp 215-230.

- Elargissement de la base de remboursement à l'ensemble du système productif des exploitations familiales.

Dans les systèmes de filières intégrées, la caution solidaire telle qu'elle est appliquée au Mali par exemple sur le coton va de pair avec la domiciliation des recettes coton auprès de la BNDA qui consent les crédits aux AV et repose donc exclusivement sur la production cotonnière. Pourtant, les observations des centres de gestion sur certaines associations villageoises montrent que les producteurs diversifient leurs sources de revenus (pois sucrés, pomme de terre, élevage, commerce, etc.) et pourraient avoir bien d'autres sources de remboursement de leurs crédits au sein de l'exploitation familiale.

La connaissance de ces sources potentielles de revenus (organisation des filières, rentabilité des activités, risques agro-climatiques, sécurité des débouchés, etc.) est un premier niveau d'analyse nécessaire. Ces informations pourraient être collectées et diffusées par les chambres d'agriculture et les centres de gestion.

Dans un deuxième temps, pour pouvoir mobiliser ces revenus hors coton comme source de remboursement, il faut pouvoir suivre individuellement les exploitations familiales. Ce travail peut être effectué, à terme, grâce à des formes de conseil à l'exploitation : dans ce cas, les centres de gestion peuvent établir avec les producteurs les budgets de l'exploitation, analyser les besoins en crédit et identifier les sources possibles de remboursement. A partir de ces informations, les institutions financières peuvent définir l'objet, le montant et les modalités de remboursement adaptés aux capacités de l'exploitation familiale.

Enfin, la garantie des remboursements à partir de ces autres sources de revenus ne peut être assurée par une domiciliation des recettes auprès de l'institution financière. Elle nécessite une relation étroite entre l'emprunteur et l'institution prêteuse, une augmentation progressive des plafonds de prêts, des formes d'incitation au remboursement (ristourne sur le taux d'intérêt pour des remboursements dans les temps, accès privilégié à des prêts futurs plus conséquents, etc.).

- Les autres formes de garanties utilisées par les IMF.

D'une façon générale, les IMF utilisent un certain nombre de garanties pour assurer le bon remboursement des prêts. Ces garanties peuvent être complémentaires de la caution solidaire :

- Connaissance individuelle des emprunteurs par les élus des organes de gestion des caisses et les salariés.
- Mobilisation d'une épargne préalable qui engage d'une part l'emprunteur dans la réalisation de ses investissements et peut servir de premier recours en cas de défaillance des remboursements.
- Tour de rôle dans l'accès au crédit, avec accès des suivants conditionné au remboursement normal d'échéances par les premiers emprunteurs (ou à défaut par le groupe).
- Valorisation de la pression sociale dans un environnement rural où l'on ne peut s'y soustraire et courir le risque d'une atteinte à la réputation individuelle par des comportements de mauvais payeur.
- Greniers villageois et stocks de céréales qui garantissent des crédits sur les produits vivriers.

- Bonne gouvernance des groupes solidaires.

Au Burkina-Faso par exemple, on a observé d'une manière générale que les groupements de producteurs dont le taux d'endettement est le plus faible sont ceux qui sont convenablement structurés, avec un règlement intérieur écrit, un bureau exécutif, etc. Cette constatation montre que la structuration et la professionnalisation des organisations de producteurs sont des facteurs importants de limitation de l'endettement.

Les AV au Mali n'ont pas de statut juridique. De ce fait, il n'a pas été défini les règles de fonctionnement de l'organisation, notamment la durée des mandats, le rôle et les responsabilités des représentants villageois constituant les bureaux. Cette situation a favorisé l'absence de démocratie avec le refus de certains responsables élus du principe du renouvellement des bureaux des AV ainsi que la concentration des responsabilités entre un petit nombre de paysans alphabétisés, qui au fil du temps ont révélé des perversions de la gestion (non transparence de la gestion, accaparement des crédits, détournements, etc.).

Un enjeu de la structuration des groupes de caution solidaire est d'assurer une meilleure gouvernance qui confortera le fonctionnement de la caution solidaire. Le statut ou le règlement interne des groupes doit clarifier les règles. Il faut aussi veiller à ce qu'elles soient respectées. Des acteurs extérieurs au groupe comme les agents de crédit, les centres de gestion, de conseils ou de prestations de services quand ils existent, les autorités villageoises lorsqu'elles peuvent être impliquées efficacement, etc. ont un rôle dans le rappel des bonnes règles et / ou pour tirer la sonnette d'alarme en cas de non-respect ou de dérives. L'alphabétisation et la formation permanente des membres des groupes restent des enjeux importants et indispensables.

- Centrale des risques.

Une centrale des risques constitue une mesure préventive d'analyse, de suivi des engagements de crédits ainsi que du contrôle du risque d'endettement. Elle doit permettre d'éviter le surendettement et l'endettement multiples auprès de plusieurs institutions financières (et la fameuse pratique de la « cavalerie », c'est à dire le procédé qui consiste à emprunter auprès de l'une pour rembourser un crédit déjà contracté dans une autre institution).

La solution n'est pas dans l'application de l'ensemble de ces mesures de manière indiscriminée, mais dans le choix raisonné de celles qui vont s'avérer efficaces dans un contexte donné qui doit être au préalable analysé pour identifier les bonnes solutions.

Communication CNCA Sénégal : renforcement de la caution solidaire

Le niveau d'activité des exploitations agricoles étant faible à moyen, une approche de groupe a été initiée par la CNCAS. Ainsi, la clientèle rurale est généralement organisée dans des formes associatives (groupement d'intérêt économique, sections villageoises) auxquelles la loi confère la possibilité d'avoir des activités lucratives. Le GIE ou la section villageoise regroupe les chefs d'exploitation familiale avec une taille variable selon les régions (affinité sociale, activité...). Il y a cependant des cas où le groupe peut être composé des membres de la même exploitation familiale (cas des grandes exploitations). Cette approche groupe a l'avantage de rendre effective la caution solidaire et de contenir les coûts de transaction.

Pour renforcer les performances de ces groupements en matière de crédit, la CNCAS a fondé sa démarche autour de certains principes :

- *le renforcement des fonds propres de groupements : la notion d'apport personnel bloqué se substituant à l'autofinancement permet aux membres du groupement d'avoir un sentiment d'appartenance à une structure ayant un patrimoine. Cette notion est importante surtout dans les systèmes sous pluie où le groupement ne dispose pas d'équipement ;*
- *l'appui aux initiatives des organisations socioprofessionnelles pouvant conforter le bon fonctionnement des organisations de base. Ainsi, une fonction importante telle que l'approvisionnement groupé en intrants a été fortement appuyée ;*
- *la concertation et la responsabilisation des organisations socioprofessionnelles symbolisées par leur participation à des comités consultatifs de crédit en particulier ;*
- *l'encouragement à la constitution de fonds de garantie professionnels : l'expérience en cours dans la région du fleuve Sénégal avec la filière tomate et les discussions en cours pour la filière cotonnière laissent entrevoir des perspectives intéressantes dans ce cadre ;*
- *le financement des initiatives de mise en réseau au niveau des organisations faitières.*

4. Conclusion : des leçons à tirer.

Tantôt parée de toutes les vertus « quand tout va bien » ou tantôt donnée comme source de tous les maux quand « elle ne marche pas », la caution solidaire n'est souvent pas en cause en tant qu'outil de garantie, ce sont plutôt les modalités de son utilisation qui semblent poser problème.

- La caution solidaire requiert le préalable d'une bonne qualité de la gestion interne du groupe ou de l'OP (pratiques démocratiques, comptabilité et restitution des états financiers, confiance, contrôle rigoureux de la demande de crédits individuels, adéquation entre la demande et le besoin, etc.).
- La caution solidaire doit être accompagnée d'une méthodologie de mise en oeuvre adaptée aux publics que l'on veut servir.
- La caution solidaire seule n'est souvent pas suffisante sans l'apport d'autres éléments qui vont la renforcer (intérêt de limiter son champ d'application, ratio d'endettement acceptable, compléments par d'autres formes de garanties, calendrier et disponibilité des revenus monétaires, centrale des risques, traitement des exclus de l'accès au crédit par un plan de désendettement, etc.).
- La caution solidaire doit se renouveler dans le temps pour éviter les reproductions mécaniques qui ne tiennent pas compte de l'évolution des besoins des publics. Elle doit être l'objet d'une constante attention avec la recherche d'innovations pour l'adapter à des réalités évolutives dans lesquelles la demande des clients doit être prépondérante.
- La concertation pour arriver à une convergence d'intérêts entre les acteurs concernés, comme dans le cas des filières, est souvent une nécessité. Cela concerne l'analyse des campagnes de production, des résultats de l'activité de crédit, la définition en commun des mesures correctives à appliquer et leur répartition entre les acteurs (banques, IMF, OP, chambre d'agriculture, syndicats de producteurs, pouvoirs publics, etc.).

Annexe 2 : Le taux d'intérêt en question

Sources :

Séminaire de Dakar et travaux de l'ATP Cirad-Cerise.

Fiche Mémento de l'Agronome – Version Multimédia – CNEARC, CIRAD

Rédactrice de la fiche :

Cécile Lapenu (CERISE)

Dans les années 60 et 70, les banques publiques de développement ont largement financé l'agriculture des pays du Sud à travers des financements à taux concessionnels proposés par les Etats.

La plupart de ces banques ont cependant fait faillite suite à de graves problèmes de gestion. La libéralisation, en démantelant les derniers systèmes de financement publics agricoles qui subsistaient, a renforcé ce mouvement de retrait du financement concessionnel en faveur de l'agriculture. Depuis les années 90, du fait de la faible décentralisation des banques commerciales et de la réduction drastique des financements publics, dans de nombreuses zones rurales, la microfinance représente la seule offre de services financiers accessible aux populations rurales et aux ménages agricoles.

Cependant, les charges sont généralement très élevées pour les institutions de microfinance (IMF) : faibles montants octroyés, dispersion géographique des clients, risques élevés (pas de garanties, activités risquées, en particulier pour l'agriculture). Par ailleurs, les promoteurs de la microfinance sont conscients de l'importance d'offrir un service pérenne.

Ainsi, pour atteindre, difficilement, l'équilibre financier en milieu rural, les IMF bien gérées ont souvent besoin de taux d'intérêt sur le crédit de l'ordre de 2 à 3 % par mois.

D'où le débat qui oppose maintenant les partisans d'un service pérenne mais cher (en particulier les opérateurs des IMF), aux tenants de la baisse des taux (certaines ONG, organisations paysannes recourant aux services des IMF, etc.) : pour répondre aux besoins de financement de l'agriculture, les institutions financières peuvent-elle couvrir leurs coûts par les taux d'intérêt ou doivent-elle fixer des taux le plus bas possible ?

1. Le débat sur le niveau des taux d'intérêt

Un certain nombre de points focalisent les débats sur le niveau des taux d'intérêts. Ils sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau récapitulatif des arguments sur le niveau des taux d'intérêt :

Les observations	Taux exorbitants ?	Taux nécessaires et acceptables ?
Intérêt des clients pour l'accès au crédit	Les théories économiques enseignent que, pour favoriser la croissance au niveau macroéconomique, il faut réduire le prix de l'argent.	Les bénéficiaires sont avant tout intéressés par l'accès au crédit ; le coût d'opportunité de l'argent est très élevé
Taux informel comparativement plus élevé	Les taux informels ont souvent été dénoncés comme usuraires et ne peuvent servir de référence	Les taux du système informel sont nettement plus élevés, de l'ordre de 5 à 10% par mois ou 100% pour les prêts en nature de semences ou soudre dans l'agriculture
Rentabilité des	Rentabilité faible des activités	Rentabilité forte des activités de

activités	agricoles	commerce, transformation, services ; pour les crédits de campagne (semences sélectionnées, engrais, pesticides, embouches...), en général de 4 à 10 mois, un taux élevé n'entrave pas la rentabilité des activités financées. Le financement d'une exploitation agricole doit se raisonner sur l'ensemble du système d'activité et la rentabilité d'ensemble.
Rendement décroissant	La rentabilité faible des activités agricoles empêche les investissements dans ce domaine.	Avec peu de capital, les premiers investissements se feront dans les activités les plus rentables ; lorsque le volume de capital augmente, les rendements tendent à diminuer. Les petits prêts peuvent supporter des taux d'intérêt élevés
Satisfaction des clients et bons taux de remboursement	Souvent, les clients doivent s'endetter ailleurs pour respecter leurs engagements et garder leur dignité.	Les IMF constatent le plus souvent que la demande dépasse leurs possibilités de financement. Les clients sont rationnels et recourent à des services qui leur sont utiles.
Couverture des coûts par les intérêts des prêts	Les taux d'intérêt pour les prêts à l'agriculture doivent être subventionnés. Les « charges » des SFD renvoient aussi à leur « train de vie » général qui, dans bien des cas, pourraient être allégés.	Pour atteindre l'équilibre financier et l'autonomie opérationnelle, les IMF doivent fixer des taux élevés. La bonification des taux d'intérêt ne paraît pas judicieuse (effets pervers des taux faibles) et est difficilement soutenable dans la durée. Les fonds des bailleurs sont limités et les IMF doivent mobiliser des ressources aux taux du marché
Rôle des subventions de l'Etat	Les subventions restent nécessaires et devraient aller en priorité à l'obtention de taux concessionnels	Les subventions restent nécessaires mais devraient aller en priorité vers des dépenses d'investissements (extension du réseau, formation, équipement, études et recherches, etc.). Le fonctionnement "courant" est pris en charge par l'institution, ce qui renforce son autonomie financière.

Des points de convergence se retrouvent cependant, et devraient conduire, pour améliorer le financement de l'agriculture, à mener les efforts suivants :

- Tendre à offrir un service pérenne aux populations rurales ;
- Gérer les coûts au mieux et tendre toujours vers la diminution de ces coûts ;
- Raisonner en terme de différentiel, c'est-à-dire d'écart entre le coût de la ressource et le coût du crédit. C'est par exemple le raisonnement des paysans dans les coopératives d'épargne et de crédit (Coopec), qui décident souvent des rémunérations très faibles de l'épargne pour avoir des taux de crédit pas trop élevés ou des caisses villageoises qui ont des taux d'épargne et de crédit très supérieurs aux normes bancaires habituelles (10 % de rémunération de l'épargne sur 6 mois et 20 % de taux d'intérêt sur 6 mois).
- Mener des études d'impact et de satisfaction des clients : proposer des services adaptés ; connaître la rentabilité globale du système d'activités des exploitations agricoles ; savoir comment le crédit s'insère dans le système d'activités des clients.

- Adapter le taux aux types de services : ainsi, le taux d'intérêt peut être diminué pour le crédit moyen terme car les frais de gestion sont souvent moins élevés et des garanties matérielles peuvent être trouvées (exemple de la location vente).

Le débat sur les taux d'intérêt doit dépasser les conflits stériles qui opposent par exemple les organisations paysannes (OP) et IMF qui sont chacune dans leur logique propre : les IMF défendent des taux élevés, pour leur survie ; les OP défendent des taux faibles... pour leur survie.

La question des taux doit s'insérer dans une réflexion plus large s'appuyant sur une analyse de la nature des besoins de financement et des dispositifs de financement appropriés (services financiers, autofinancement, subvention, impôts, ..) et sur les articulations nécessaires entre ces différents dispositifs et sur les conditions de leur mise en œuvre (règles, rôle de l'Etat et intervention des politiques publiques, ententes entre OP et IMF, etc.). Comme l'évoque l'Inter-Réseaux (2002), les vrais choix sont à placer sur le plan politique : les choix (ou les non choix) politiques sont déterminants pour l'emploi, l'occupation du territoire et la contribution de l'activité agricole dans l'économie du pays.

2. Calcul des taux d'intérêt

Au delà de la question du niveau du taux d'intérêt, un second débat présent dans le monde de la microfinance porte sur la transparence de ce taux pour les clients.

En effet, le taux d'intérêt peut être annoncé comme un taux uniforme ou comme un taux dégressif.

Le taux d'intérêt uniforme s'applique à la totalité du montant initial du crédit, quelles que soient les modalités de remboursement ; le taux d'intérêt dégressif s'applique sur le capital restant dû. Ainsi il peut y avoir une différence notable entre le taux d'intérêt annoncé et le taux d'intérêt effectif.

21. Exemple de différents taux effectifs selon les conditions du prêt

Un client emprunte 1000 € pour un an à un taux d'intérêt uniforme de 3% par mois, soit 36% par an. L'institution de microfinance lui annonce qu'il devra rembourser 1000 € de capital et 360 € d'intérêts (3% x 12 mois).

A- Il n'y a pas de frais supplémentaires.

A1- S'il rembourse en une fois à la fin de l'année 1360 €, son taux d'intérêt effectif est de 36% par an ou 3% par mois.

Par contre,

A2- S'il rembourse tous les mois 113,33 € (1360 / 12), son taux d'intérêt effectif est de 5 % par mois (60% par an) ;

A3- S'il rembourse toutes les semaines 26,15 € (1360 / 52), son taux d'intérêt effectif est de 1,23% par semaine (près de 64% par an)

B- Il y a des frais supplémentaires sous forme de frais de dossiers (10 €).

B1 - S'il rembourse en une fois à la fin de l'année 1360 €, son taux d'intérêt effectif est de 40 % par an.

B2 - S'il rembourse tous les mois 113,33 € (1360 / 12), son taux d'intérêt effectif est de 5, 26 % par mois (63,12 % par an).

C – Il y a des frais supplémentaires sous forme d'épargne bloquée : le client doit déposer 100 € qui ne seront pas rémunérés, et qui seront restitués pour lorsque le dernier remboursement aura été versé.

C1 - S'il rembourse en une fois à la fin de l'année 1360 €, son taux d'intérêt effectif est de 40% par an.

C2 - S'il rembourse tous les mois 113,33 € (1360 / 12), son taux d'intérêt effectif est de 6,01 % par mois (72,12 % par an).

C3 – S'il rembourse toutes les semaines 26,15 € (1360 / 52), son taux d'intérêt effectif est de 1,5 % par semaine (76,2% par an).

C4 - S'il rembourse tous les mois 113,33 € (1360 / 12), avec 1% de frais au départ, son taux d'intérêt effectif est de 6,2 % par mois (74,7 % par an).

C5 - S'il rembourse tous les mois 113,33 € (1360 / 12), avec 1% de frais au départ mais que son épargne est rémunérée à 1% par mois, son taux d'intérêt effectif est de 6,1 % par mois (73,4% par an).

D1 - Pour obtenir un taux d'intérêt effectif de 36% par an ou 3% par mois pour un prêt d'un an de 1000 €, l'emprunteur devrait effectuer un remboursement constant mensuel de 100,46 €.

Résumé (voir mode de calcul dans la partie suivante):

Différents scénarii de remboursement Capital emprunté : 1000 € Intérêts payés : 360 €	Taux sur la période	Taux effectif annuel
A1: remboursement annuel ; pas de frais	36,0%	36,0%
A2: remboursement mensuel ; pas de frais	5,1%	61,0%
A3: remboursement hebdomadaire ; pas de frais	1,2%	64,0%
B1: remboursement annuel ; 1% de frais	37,4%	37,4%
B2: remboursement mensuel ; 1% de frais	5,3%	63,1%
B3: remboursement hebdomadaire ; 1% de frais	1,3%	66,2%
C1: remb. annuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	40,0%	40,0%
C2: remb. mensuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	6,0%	72,1%
C3: remb. hebdo ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	1,5%	76,2%
C4: remb. mensuel ; 1% de frais ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	6,2%	74,7%
C5: remb. mensuel ; 1% de frais ; 10% d'épargne initiale bloquée rémunérée à 1%	6,1%	73,4%
D1 : Capital emprunté, 1000 € ; intérêts payés, 205, 52 € ; remb. constant mensuel (100,46€) ; pas de frais	3%	36%

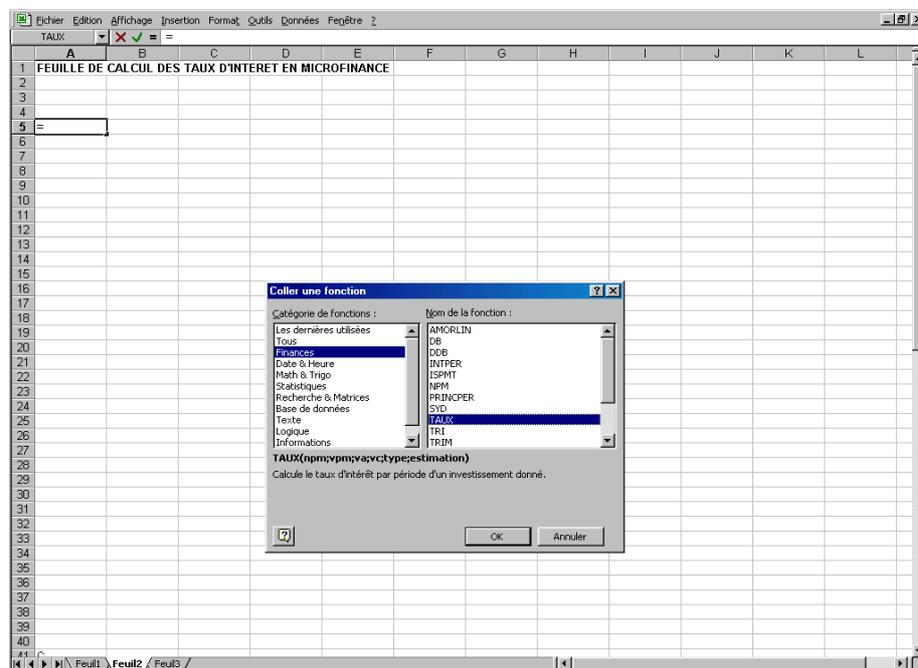
Selon certains, le choix d'un taux uniforme facilite la compréhension des mécanismes du crédit par les emprunteurs mais aussi par le personnel en charge de l'octroi des crédits. Pour d'autres, au contraire, ce choix de la simplicité revient à tromper le client. Cette pratique peut aussi entraîner des dérives : la tentation est grande de la part des institutions de profiter du manque d'information des emprunteurs pour appliquer un taux d'intérêt uniforme qui induit un coût caché du crédit. De ce débat, ressort l'idée qu'il est important que les IMF prennent l'habitude de calculer un taux d'intérêt effectif sur leurs crédits et en informent leur clientèle. Cela nécessite alors un investissement en formation important (Inter-réseaux, 2002).

22. Mode de calcul des taux d'intérêts effectifs

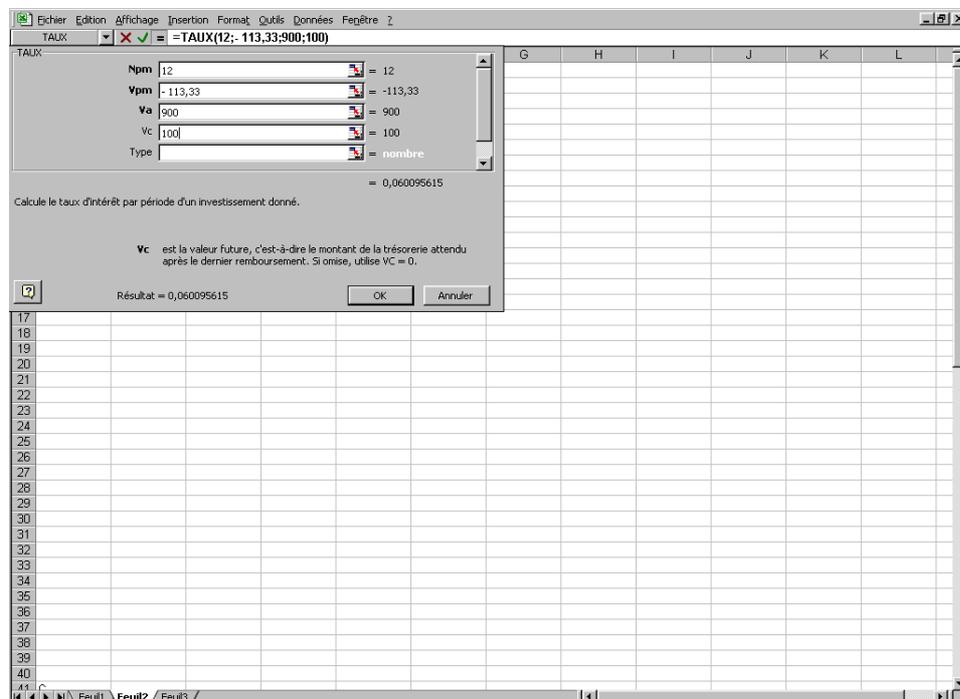
On peut par exemple utiliser les fonctions financières d'Excel

Dans le menu, on choisit **Insertion** puis **Fonction**.

Dans la fenêtre « Coller une fonction », on sélectionne « Finance » dans « Catégorie de fonctions » et « Taux » dans « Nom de la fonction ».



La fonction « TAUX » calcule le taux d'intérêt par période pour un investissement donné¹⁸ (voir fichier d'aide sur Excel).



Npm représente le nombre total de périodes de remboursement au cours de la période (nombre d'échéances)

¹⁸ TAUX est calculé par itération et peut n'avoir aucune solution ou en avoir plusieurs. La fonction renvoie la valeur d'erreur #NOMBRE ! si, après 20 itérations, les résultats ne convergent pas à 0,0000001 près.

Vpm représente le montant du remboursement pour chaque période et reste constant pendant toute la durée de l'opération. Attention, Vpm est de signe opposé à Va (et donc généralement noté négativement).

Va représente la valeur actuelle, c'est-à-dire le montant net des fonds fournis à l'emprunteur au moment où le prêt est décaissé.

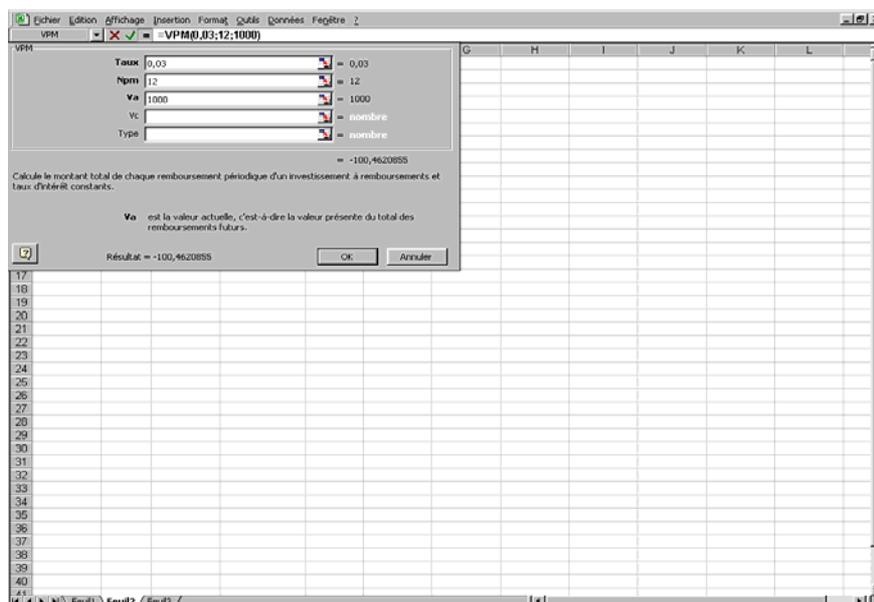
Vc représente la valeur future (valeur capitalisée) c'est-à-dire le montant qui reste entre les mains du client une fois que le prêt est remboursé, soit généralement zéro, sauf s'il s'agit d'un prêt comportant un élément d'épargne forcée. Si Vc est omis, la valeur par défaut est 0.

Type indique quand les paiements doivent être effectués : 0 ou omis = paiement en fin de période ; 1 = paiement en début de période.

Le taux d'intérêt sera exprimé dans la même unité de temps que Npm (nombre de périodes).

Scénario Capital : 1000 € Intérêts : 360 €	Npm	Vpm	Va	Vc	Taux sur la période	Taux effectif annuel
A1: remboursement annuel ; pas de frais	1	-1360,00	1000	0	36,0%	36,0%
A2: remboursement mensuel ; pas de frais	12	-113,33	1000	0	5,1%	61,0%
A3: remboursement hebdomadaire ; pas de frais	52	-26,15	1000	0	1,2%	64,0%
B1: remboursement annuel ; 1% de frais	1	-1360,00	990	0	37,4%	37,4%
B2: remboursement mensuel ; 1% de frais	12	-113,33	990	0	5,3%	63,1%
B3: remboursement hebdomadaire ; 1% de frais	52	-26,15	990	0	1,3%	66,2%
C1: remboursement annuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	1	-1360,00	900	100	40,0%	40,0%
C2: remboursement mensuel ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	12	-113,33	900	100	6,0%	72,1%
C3: remboursement hebdomadaire ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	52	-26,15	900	100	1,5%	76,2%
C4: remboursement mensuel ; 1% de frais ; épargne initiale bloquée non rémunérée (10%)	12	-113,33	890	100	6,2%	74,7%
C5: remboursement mensuel ; 1% de frais ; 10% d'épargne initiale bloquée rémunérée à 1%	12	-113,33	890	110	6,1%	73,4%

Cas D1 - Pour calculer le montant total de chaque remboursement périodique avec un remboursement constant et un taux d'intérêt effectif de 36% par an ou de 3% par an, on utilise la fonction financière « VPM ».



Pour un taux mensuel de 3% (Taux = 0,03), un remboursement sur 12 mois (Npm = 12) et un emprunt initial de 1000 €, le remboursement mensuel constant doit être de 100,46 €.

Bibliographie

Adams, D.W., Graham, D.H., Von Pischke, J.D., (eds), 1983. Limitations of cheap credit in promoting rural development. World Bank EDI Training Materials, Washington, DC, USA, 135 p.

Creusot, A.C., 16 novembre 1999. Débats autour du taux d'intérêt uniforme. Espace Finance, BIM 45 – CD Rom GRET-CIRAD <<http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame3.html>>

Gentil, D., 2001 (Janvier). Le financement des exploitations agricoles dans les pays en développement, Synthèse des groupes de travail, Débats et controverses. Inter-Réseaux – Développement rural.

Inter-Réseaux, 2002. Des taux d'intérêt exorbitants ? Inter-Réseaux – Développement rural. Fiche n°1, Financement des exploitations dans les pays en développement. 6 p. (<http://finance.inter-reseaux.net/>).

Rosenberg, R., 1997 (Janvier). Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits. Etude Spéciale N°1, CGAP, Washington DC, USA, 12 p.

SOS Faim, 2001 (Novembre). Zoom Microfinance N°6, SOS Faim, Action pour le développement, Bruxelles, Belgique.

Annexe 3 : Eléments d'interprétation des indicateurs d'analyse financière

Les indicateurs utilisés pour analyser les performances des institutions sont ceux établis par le CGAP (Consultative Group to Assist the Poors). Afin de permettre des comparaisons entre institutions, une trame d'analyse similaire est respectée pour chaque institution.

Cette trame est présentée dans ce qui suit avec des éléments qui permettront aux lecteurs d'interpréter les résultats.

TABLEAU DE SYNTHESE	Tableau reprenant les indicateurs principaux de l'institution
Nombre de crédits en cours (1)	Indicateurs qui résument l'activité de crédit de l'institution : le nombre de crédit en fin de période, le montant total de l'encours et le crédit par moyen par clients
Montant total de l'encours de crédits en USD (2)	
Solde moyen des crédits (2/1)	
Nombre de clients titulaires de comptes d'épargne libre	Indicateurs résumant l'activité de collecte d'épargne de l'institution
Solde total des comptes d'épargne libre en USD	
Taux de pertes sur créances irrécouvrables	Indicateurs de la qualité du portefeuille de prêt : plus ces taux sont élevés moins le portefeuille de l'institution est sain
Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard)	
Rendement du portefeuille	[produits des intérêts et commissions sur crédits/encours moyen net des crédits] Mesure la rentabilité du portefeuille de crédit. Plus le ratio est élevé plus le portefeuille est potentiellement rentable.

DONNEES SUR LE PERSONNEL	
Nombre total d'employés , fin de période	Ces indicateurs donnent des informations sur la gestion des ressources humaines de l'institution de microfinance.
% d'agents de crédit par rapport au nbre total d'employés	
Charges de formation du perso. en % budget admin. annuel (hors charges financières et pertes sur créances)	

FONDS PROPRES (K FCFA)	Capacité de l'institution à couvrir des pertes et donc à gérer des risques
Total actifs fin de période (1)	Ce ratio montre le niveau de capitalisation. Plus ce ratio (total actif/fonds propres) est faible plus l'institution est solide financièrement.
Total fonds propres, fin de période (2)	
(1) divisé par (2)	Lorsque les fonds propres représente moins de 3% du bilan l'institution est considérée comme fragile (ratio > 33) ; lorsque les fonds propres représentent plus de 10% du bilan l'institution est considérée comme très solide (ratio < ou = 9)

PORTEFEUILLE (K FCFA)	Indicateurs sur la qualité du portefeuille de crédits
Total du capital restant dû, fin de période (a)	Montant total des crédits encours en fin de période
Nombre de crédits en cours	Le nombre total de crédits

(clients actifs), fin de période (b)	
Solde moyen par client (a/b)	Le montant moyen du crédit par client
Montant moyen du capital restant dû sur la période (d)	
Abandon de créances irrécouvrables pendant la période (e)	Indicateur de la qualité du portefeuille de prêts : mesure les part de créances que l'institution considère comme totalement perdue y compris les créances ayant plus d'un an de retard même si elles n'ont pas été passées en perte (et non la part des créances en retard passée en provisions)
Augmentation de la provision pour créances douteuses pendant la période (f)	Indicateur de la qualité du portefeuille de prêts : indique la part des créances considérées comme à risque qui ont été provisionnées par l'institution
Taux de pertes sur créances irrécouvrables (f) en % de (d)	Pourcentage des créances douteuses sur le montant moyen du capital restant dû

RENTABILITE	Evalue la rentabilité de l'institution
Rendement des actifs	<i>[Résultat d'exploitation/montant moyen des actifs totaux]</i> Ce ratio évalue la rentabilité globale de l'institution par rapport à la transformation de l'ensemble de ses ressources, plus le ratio est élevé plus l'institution est rentable.
Rendement retraité des actifs	<i>[Résultat d'exploitation retraité*/montant moyen des actifs totaux]</i> Ce ratio évalue également la rentabilité globale de l'institution sans tenir compte de l'amélioration artificiel du résultat que peut générer des ressources subventionnées, la non considération de l'inflation et des subventions acquises par l'institution.
Rendement retraité des fonds propres	<i>[Résultat d'exploitation/montant moyen des fonds propres]</i> Ce ratio évalue la rentabilité des fonds propres
Autosuffisance opérationnelle (hors coût des ressources)	<i>[produits d'exploitation / somme des dotations aux provisions pour créances douteuses+ charges du personnel+frais généraux]</i> Ce ratio évalue la capacité de l'institution à couvrir ses charges opérationnelles (en dehors des charges financières) par ses produits. L'autosuffisance opérationnelle n'est atteinte que lorsque le ratio est supérieur à 100%.
Autosuffisance opérationnelle	<i>[Produits d'exploitation/total des charges d'exploitation]</i> Ce ratio évalue la capacité de l'institution à couvrir ses charges opérationnelles par ses produits. Si le ratio est inférieur à 100% l'institution n'a pas atteint l'autosuffisance opérationnelle s'il est négatif l'institution génère des pertes.
Autosuffisance financière	<i>[produits d'exploitation/montant retraité des charges d'exploitation]</i>

EFFICACITE	Effacité de l'institution en terme de coûts de l'institution par rapport à l'activité principale générant des ressources i.e. l'activité de crédit
Efficacité administrative	<i>[(charges de personnel+ les autres frais généraux+ le retraitement au titre des subventions en nature)/ l'encours de crédit net moyen]</i> Mesure la performance de l'institution par rapport à l'activité de crédit : plus le ratio est faible plus l'institution est performante, i.e. plus ses coûts administratifs sont faibles par rapport au montant moyen des crédits attribués.

<p>Efficacité opérationnelle (total des charges d'exploitation en % du portefeuille net moyen)</p>	<p><i>[(charges opérationnelles+ le retraitement au titre des subventions en nature)/ l'encours de crédit net moyen]</i> Mesure l'ensemble des coûts opérationnels de l'institution (constitués principalement des frais administratifs et frais financiers) en pourcentage des montants de crédit déboursé. Plus ce ratio est faible plus l'institution est performante.</p>
<p>Charges de personnel en % des charges administratives totales</p>	<p>Ratio qui évalue le rendement du personnel de l'institution</p>
<p>Nombre de membres du personnel opérationnel en % du nombre total d'employés (fin de période)</p>	
<p>Nombre de crédits en cours par employé (fin de période)</p>	<p>Ratios qui mesurent la performance de l'institution concernant la gestion du personnel : mesure le personnel nécessaire pour gérer l'activité de crédit. Plus ces ratios sont élevés plus l'institution est performante car le nombre d'employés nécessaires par FCFA de crédit est faible.</p>
<p>Nombre de crédits en cours par agent de crédit (fin de période)</p>	
<p>Encours de crédits par agent de crédit (KUSD, fin de période)</p>	