

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

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

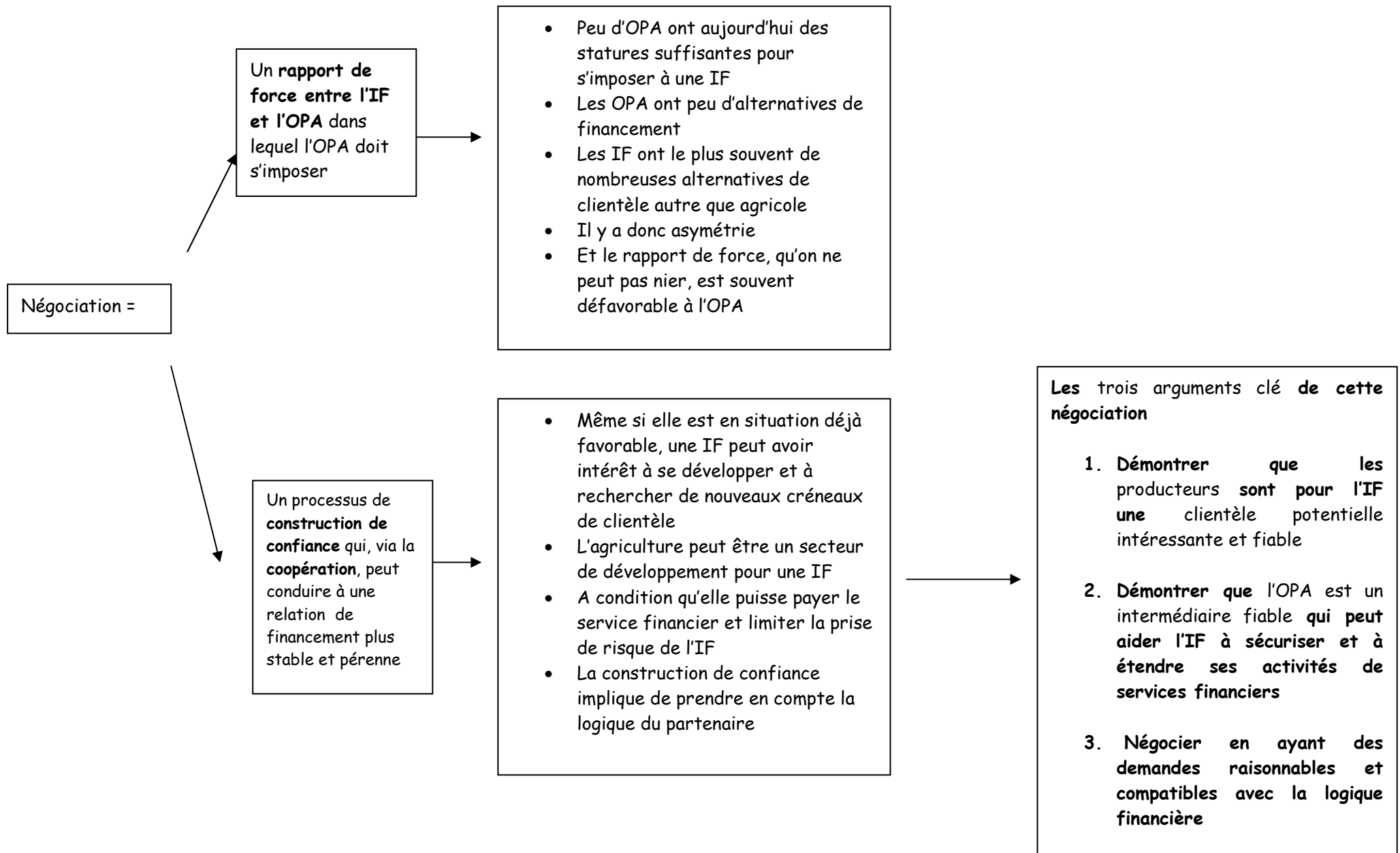
2. Etape 2 de l'intermédiation : L'OPA négocie les conditions de partenariat avec l'IF

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

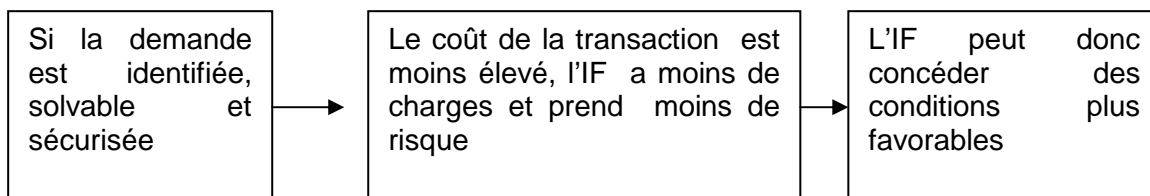
- de regarder la situation des membres de l'OPA avec les lunettes du « banquier », d'appliquer sa logique, pour pouvoir ensuite dialoguer et négocier avec lui.
- Mais aussi, ce faisant, d'amener ce « banquier » à comprendre l'agriculture, ses besoins, ses contraintes, ses logiques

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 Les membres de l'OPA : nombre, répartition géographique, condition d'adhésion à l'OPA	La structuration de l'OPA va influencer sur sa capacité à suivre la relation financière entre IF et membres de 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	<p>- les ménages membres ont des systèmes d'activité dégagant des revenus suffisants pour couvrir le coût du service de crédit</p> <p>- les risques pris dans ce secteur sont au moins partiellement identifiables et maîtrisables, l'appui de l'OPA peut contribuer à cette maîtrise</p> <p>- OPA peut par son intermédiation améliorer les conditions d'activité de l'IF, contribuer à leur sécurisation et à leur développement</p> <p>- 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</p>	
Arguments à ne pas utiliser	<p>- L'IF doit consentir des taux d'intérêt faibles parce que les activités agricoles sont peu</p>	Argument non recevable dans une

	rentables et ne supportent pas les taux pratiqués	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.

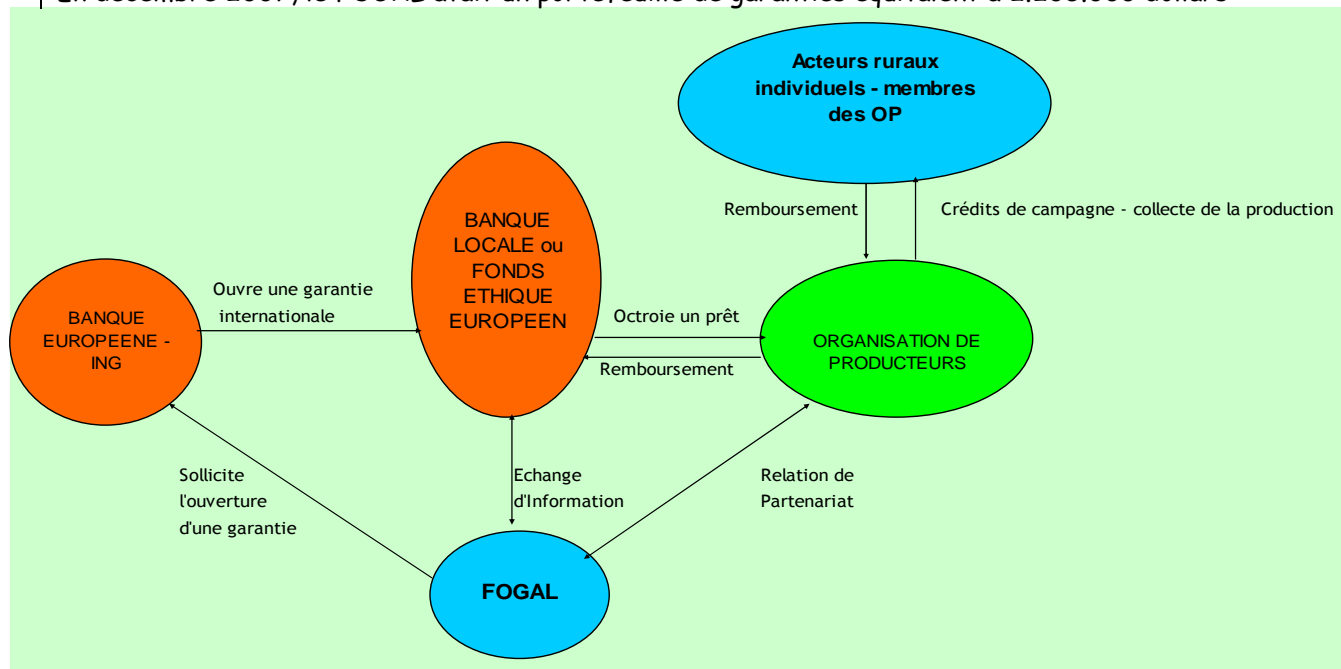
De nombreuses organisations de producteurs rencontrent des difficultés de financement de leurs opérations de collecte et de commercialisation des produits de leurs membres. En effet, le capital nécessaire fait souvent défaut et il leur est dès lors difficile de rencontrer les attentes des associés en 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.

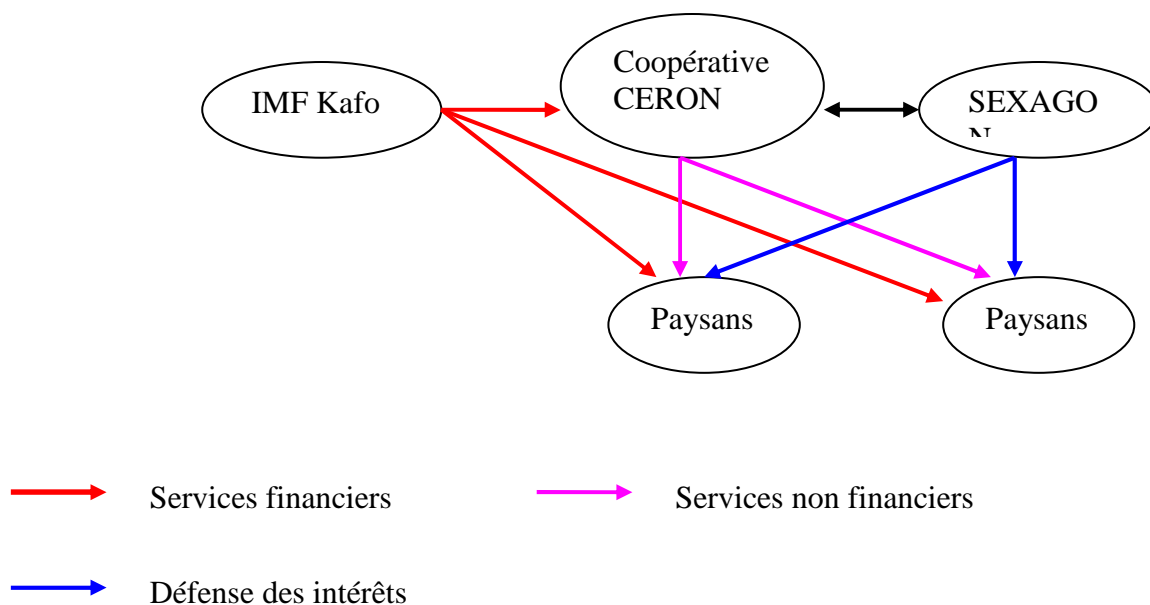
A l'initiative d'un partenaire commun (SOS FAIM), les deux structures sont donc entrées en relation dans le but d'élaborer une nouvelle stratégie dans la zone Office du Niger qui permette d'aborder de manière positive leurs préoccupations respectives pour la mise en place de services financiers pour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