

**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 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 mesures 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