

Capitalisation d'expérience



Faciliter l'accès au crédit
pour les petits producteurs de céréales à
travers un partenariat OP-IMF-ONG :
enseignements, défis et perspectives
d'une expérience développée au Togo

Avril 2017

Rédacteurs

Le présent document a été rédigé par une équipe composée de :

Séna Kwaku ADESSOU, Directeur d'Inades-Formation Togo

Hassan Essowavana BODORA, Chargé du Programme d'Appui au Développement de l'Agriculture Familiale à Inades-Formation Togo

Myriam MACKIEWICZ-HOUNGUE, Coordinatrice de Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières au Togo (AVSF-Togo)

Avec l'appui de Kodjovi Sotomè DETCHINLI, Consultant National, Togo.

La relecture a été assurée par : Bernard FOUQUET, Consultant International, France et Jean ASSOGBA, Expert Technique Agricole, FUCEC-Togo.

La mise en page a été assurée par : Honorius Foly, Infographiste, Togo.



Remerciements

L'expérience objet du présent document a bénéficié du soutien financier de l'Union Européenne, de l'Agence Française de développement et de l'ONG Développement et paix (de 2010 à 2011), à travers le Projet d'Appui à la filière céréalière du Togo.

Le financement de la production du présent document a été assuré par l'ARAA/CEDEAO dans le cadre du projet PASANAO, financé par l'Agence Française de Développement (AFD)

L'équipe des contributeurs remercie tous les acteurs rencontrés qui ont accepté de partager leurs attentes, appréciations, suggestions et propositions au sujet du financement de la petite exploitation agricole au Togo. L'équipe remercie tout particulièrement :

- Dr Richard AMOUSSOU, Consultant en microfinance
- Salifou OLOU-ADARA, Président de la CPC - Togo
- Laurent GBETCHI, Secrétaire Général de la CPC - Togo

Avant-propos

Le document résume près de six années d'expérience d'un partenariat entre la Centrale des Producteurs de Céréales (CPC) - Togo et FUCEC-Togo d'une part, et la CPC-Togo et WAGES, d'autre part, avec l'accompagnement d'AVSF-Togo et d'Inades-Formation Togo, pour faciliter l'accès au crédit intrant et au crédit warrantage pour les petits producteurs céréaliers au Togo entre 2010 et 2016. Il a été conçu comme un support d'orientation méthodologique destiné aux structures d'appui désireuses de répliquer l'expérience de partenariats similaires. Il peut bien servir en même temps d'excellent support de sensibilisation des différentes parties concernées (IMF, OP, ONG, Etats, PTF, etc.) sur l'importance et l'intérêt des partenariats OP - IMF. Il est particulièrement recommandable aux agents de développement et aux structures d'appui qui y trouveront d'utiles conseils qui leur faciliteront la négociation, la contractualisation, l'animation et la consolidation de cadres de collaboration similaires.

Le document propose des éléments génériques sur l'initiation et la construction des partenariats OP - IMF. Il n'est cependant pas un manuel d'exécution à suivre à la lettre. Loin s'en faut. L'homme de métier saura y apporter les adaptations nécessaires en fonction des spécificités de chaque

contexte. A cet égard, le contexte initial et l'historique de l'expérience sont suffisamment détaillés afin de faciliter au lecteur la distinction entre les aspects généraux et les aspects particuliers dictés par les spécificités du contexte de l'expérience capitalisée.

Dans le but d'avoir un document vivant, concis et facile à lire, plusieurs verbatim, très imagés, collectés tout au long du processus de capitalisation du partenariat qui a duré près de 12 mois, ont été utilisés pour illustrer l'essentiel des acquis de l'expérience.

Le lecteur averti est prié de traiter les limites du document avec indulgence et générosité pour les partager avec les auteurs qui lui expriment ici et par anticipation leur reconnaissance pour ses précieuses contributions.

« Les principes tirés de l'expérience d'autrui ne remplacent pas entièrement les leçons que l'expérience personnelle nous donne, mais ils servent à éviter les erreurs et les faux pas. »

Bonne lecture et excellente exploitation !

Définitions et clarifications sémantiques préalables

Petits agriculteurs ou petits producteurs

L'expérience capitalisée a essentiellement visé à permettre le développement de l'épargne et du crédit en faveur des petits producteurs. Tout au long du processus de capitalisation de l'expérience, les différents acteurs ont souhaité clarifier la notion de « petit producteur ». En effet, certains acteurs non avisés ont tout simplement défini les petits producteurs par la taille de leur exploitation. Pour un acteur averti, cette définition est plutôt incomplète. Les petits producteurs sont en réalité les agriculteurs familiaux.

Pour faire simple, les petits producteurs « sont incapables, par eux-mêmes, d'attirer ou de s'assurer les diverses prestations dont ils ont besoin pour accroître la productivité de leur terre et de leur travail, c'est-à-dire les biens de production, le conseil agricole, les moyens de commercialisation et, bien entendu, les facilités de crédit et d'épargne ».

Cette définition rappelle les caractéristiques de l'agriculture familiale

Agriculture familiale

Pour Inades-Formation et ses partenaires, l'agriculture familiale est cette agriculture caractérisée par l'exploitation familiale (EF) vue comme *une personnalité morale qui est constituée de deux ou de plusieurs membres unis par des **liens** de parenté ou des **usages et coutumes** et qui exploitent en commun les facteurs de production (en milieu rural et/ou urbain) en vue de générer des ressources (sociales de reproduction de la société, financières, matérielles, morales..) sous la direction d'un des membres, désigné **chef d'exploitation**, qu'il soit de **sexe masculin ou féminin**. La priorité de l'EF est de produire pour nourrir les membres, les communautés et ensuite créer de la richesse pour le bien être de l'ensemble de ses membres.*

L'agriculture familiale se distingue du modèle agro-industriel caractérisé par un capital de production détenu par des actionnaires ou des propriétaires absents de l'exploitation, un management et une main d'œuvre salariée. A noter que les agricultures familiales sont très diversifiées, de par leur taille, leur système de production, leurs modes d'organisation et de commercialisation.

Institution de Microfinance (IMF)

Les institutions de microfinance encore appelées systèmes de financement dé-

centralisés (SFD) sont des structures de proximité (coopérative, association, ONG, etc,) qui délivrent des services financiers à des populations n'ayant pas accès au système bancaire classique. Tout au long de ce livret, les rédacteurs ont fait le choix d'utiliser « IMF » plutôt que « SFD », de plus en plus utilisé officiellement, car ils estiment que le public cible destinataire du présent livret est plus habitué à l'appellation « IMF ».

Sommaire

Redacteurs	ii
Remerciements	iii
Avant-propos	iv
Sigles, Abréviations, Acronymes	viii
Liste des tableaux	x
Résumé	xi
INTRODUCTION	P. 15

01 CONTEXTE, HISTORIQUE, OBJECTIFS ET IMPORTANCE DU PARTENARIAT CAPITALISÉ **P. 17**

1.1.	Contexte initial	19
1.2.	Historique du partenariat	26
1.3.	Objectifs du partenariat tri-partite	30
1.4.	Enjeux du partenariat entre une organisation paysanne et des IMF	31

02 PROCESSUS, APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES, OUTILS ET RÉSULTATS **P. 33**

2.1.	Processus	34
2.1.1.	Principales phases	34
2.1.2.	Principales activités	35
2.2.	Approches méthodologiques et outils	38
2.2.1.	Approches méthodologiques	38
2.2.2.	Outils clés	41

03 AVANTAGES, SUCCÈS, DIFFICULTÉS ET LEÇONS APPRISSES **P. 47**

3.1.	Avantages ou gains induits	48
3.1.1.	Avantages pour les producteurs ou bénéficiaires directs	48
3.1.2.	Avantages pour les organisations de producteurs	49
3.1.3.	Avantages pour les institutions de microfinance	50
3.1.4.	Avantages pour le secteur agricole et l'économie nationale	52
3.1.5.	Avantages pour les ONG ou structures d'appui aux producteurs	52
3.2.	Succès et facteurs explicatifs	53
3.2.1.	Poursuite du partenariat au-delà du projet qui l'a initié	53
3.2.2.	Remboursements globalement satisfaisants des crédits	57
3.2.3.	Satisfaction et engagement de la FUCEC et de la CPC à consolider le partenariat	59
3.3.	Difficultés, contraintes et limites	62
3.4.	Leçons apprises, pièges à éviter et règles d'or	72

04 COMPARAISON AVEC D'AUTRES FORMES DE PARTENARIATS ENTRE OP ET INSTITUTIONS FINANCIÈRES POUR FACILITER AUX PETITS PRODUCTEURS L'ACCÈS AU CRÉDIT AGRICOLE **P. 77**

05 MARGES DE PROGRÈS, PERSPECTIVES ET QUESTIONS OUVERTES **P. 81**

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	P. 103
ANNEXES	P. 107

Sigles, Abréviations, Acronymes

AFD	: Agence Française de Développement
AGR	: Activités Génératrices de Revenu
AGRIFEF	: Accès des Agriculteurs aux Services Financiers
AJSEF	: Accès des Jeunes aux Services Financiers
ANSAT	: Agence Nationale de Sécurité Alimentaire du Togo
APSEF	: Accès des Pauvres aux Services Financiers
APSPD	: Association Professionnelle des services Financiers Décentralisés du Togo
ARAA	: Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation
AVSF-Togo	: Agriculteurs et Vétérinaires Sans Frontières - Togo
CAGIA	: Centrale d'Approvisionnement et de Gestion des Intrants Agricoles
CARE	: ONG CARE; Réseau humanitaire de solidarité international
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COOP-CA	: Entreprise Coopérative avec Conseil d'Administration
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CPC-Togo	: Centrale des Producteurs de Céréales - Togo
CTOP	: Coordination Togolaises des Organisations Paysannes et des Producteurs agricoles
DAT	: Dépôt à terme
EF	: Exploitation Familiale
ESOP	: Entreprise des Services aux Organisations des Producteurs
ETG	: Export Trading Group
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
FNFI	: Fonds National de Finance Inclusive
FUCEC-Togo	: Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit
GAFSP	: Global Agricultural and Food Security Program
GIZ	: Agence de coopération internationale Allemande pour le développement
ICAT	: Institut de Conseil et appui Technique
INADES	: Institut Africain pour le Développement Economique et Social
IFDC	: Centre International pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole
IMF	: Institutions de Micro Finance
MAPTO	: Mouvement Alliance Paysanne du Togo
ONG	: Organisations Non Gouvernementales

OP	: Organisations de Producteurs
PADAT	: Programme d'Appui au Développement Agricole au Togo
PAM	: Program Alimentaire Mondial
PASA	: Projet d'Appui au Secteur Agricole
PASANAO	: Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest
PASNAM II	: Projet d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance 2008-2012
PDC	: Programme de Développement Communautaire
PNIASA	: Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PODV	: Projet d'Organisation et de Développement Villageois
PSAEG	: Programme de Soutien aux Activités Economiques des Groupements
PTF	: Partenaire Technique et Financier
ROPPA	: Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SFD	: Système de Financement Décentralisé
SOCAS	: Société de Conserves Alimentaires au Sénégal
SODEFITEX	: Société de Développement et des Fibres Textiles du Sénégal
UGAS	
UOPC	: Unions des Organisations de Producteurs de Céréales
URCLEC	: Union Régional des Caisses locales d'Épargne et de Crédit
UROPC	: Unions Régionales des Organisations de Producteurs de Céréales
WAGES	: Women and Associations for Gain both Economic and Social

Liste des tableaux

	PAGE
Tableau 1 : Comparaison des produits FNFI avec les produits CPC - IMF	4
Tableau 2 : Trajectoire de la construction du partenariat	7
Tableau 3 : Evolution des rôles des principales parties prenantes	9
Tableau 4 : Durée indicative et objectif des phases du cycle générique de construction du partenariat	11
Tableau 5 : Dix pièges à éviter pour réussir des partenariats OP-IMF-ONG	11
Tableau 6 : Dix règles d'or à respecter pour réussir des partenariats OP-IMF-ONG	12



Résumé

En Afrique de l'Ouest, bien qu'ayant été initialement créées pour répondre aux besoins du secteur agricole, de nombreuses institutions de microfinance l'ont délaissé. Par ailleurs, quand ils ont accès aux prêts proposés par les IMF, les agriculteurs se plaignent des taux d'intérêt et des conditionnalités des crédits. Afin de nouer une relation durable de confiance entre IMF et agriculteurs, avec l'appui de deux ONG, nommément Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF) et Inades- Formation Togo, un partenariat a été enclenché en 2010 entre la CPC – Togo et les IMF « Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit » (FUCEC) et « Women and Associations for Gain both Economic and Social » (WAGES) dans le cadre d'un projet d'appui à la filière céréalière au Togo mis en œuvre de 2010 à 2011.

Le partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES a été conçu comme un cadre de concertation, un instrument de dialogue devant permettre progressivement de :

- proposer des services financiers diversifiés et adaptés aux spécificités de la petite exploitation agricole ;
- mobiliser le soutien des institutions de microfinance au développement et à la transformation de la petite exploitation agricole ;
- attirer des investissements privés dans le secteur agricole ;
- développer l'épargne agricole et rurale ;
- renforcer les échanges de flux monétaires entre « la ville et le village » ou entre « l'urbain et le rural ».

L'expérience du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et

WAGES a permis à plus de 4 000 agriculteurs d'obtenir un crédit à court terme pour acheter leurs intrants (crédit intrant) et / ou pour stocker leur récolte avant de la commercialiser (crédit warrantage). Cette expérience montre que, dans un contexte où beaucoup d'institutions financières ont délaissé le secteur agricole, au moyen d'un appui externe à une OP, même naissante, et de mécanismes appropriés et incitatifs de garantie, il est possible de construire un partenariat durable entre OP et IMF. Ce partenariat permet de faciliter durablement l'accès au crédit agricole pour les petits agriculteurs du sous-secteur de la production vivrière, surtout lorsque le financement agricole tient une place de choix dans la vision de l'IMF. Dans la construction de partenariats similaires, outre l'implantation géographique et la capacité financière, la place du financement agricole dans la stratégie de l'institution financière ainsi que son adéquation avec les orientations stratégiques de la faïtière d'organisations de producteurs devraient constituer des points d'attention et des critères clés de l'identification des institutions financières partenaires.

L'expérience montre également qu'en matière de garantie des prêts aux petits agriculteurs, le suivi-appui technique de proximité rassure l'IMF davantage que la garantie financière. Autrement dit, plus qu'une garantie financière, la mise en place d'un dispositif permanent d'appui technique est un facteur d'incitation, de motivation, d'engagement et de réussite dans la

construction de partenariats entre OP et IMF. Même si le dispositif d'appui technique peut être porté par un opérateur spécialisé comme une ONG ou une institution publique de conseil agricole, la meilleure formule est qu'il soit à plus ou moins long terme internalisé au sein de l'OP.

L'expérience a en outre confirmé que la commercialisation est étroitement liée au crédit, comme étant partie constituante de l'ensemble des services nécessaires à l'exploitant pour développer son potentiel de production. Toutes choses étant égales par ailleurs, c'est le marché qui rembourse le crédit.

L'efficacité et les avantages d'un tel partenariat justifient son passage à l'échelle. Pour ce faire, la contribution de toutes les principales parties prenantes est nécessaire. A cet égard, en guise de recommandations, il peut être judicieusement avancé que :

Les structures d'appui (ONG notamment) et les réseaux d'OP devraient contribuer à la démultiplication de partenariats OP-IMF parce que ces derniers contribuent, aux côtés d'autres actions, à (i) faciliter l'accès aux facteurs de production, (ii) améliorer la productivité et la production agricoles pour assurer la sécurité alimentaire, (iii) améliorer les revenus, les conditions de travail et de vie des producteurs agricoles, (iv) assurer la professionnalisation progressives de la petite exploitation familiale, (v) renforcer l'ancrage à la base des faïtières

d'OP et assurer une bonne structuration du monde paysan. Au vu des enjeux, les structures d'appui devraient prendre l'initiative du passage à l'échelle de l'expérience à travers (i) la sensibilisation et l'accompagnement des faïtières d'OP à développer des partenariats avec les IMF et à mobiliser les ressources internes et externes nécessaires à cet effet, (ii) l'accompagnement des faïtières d'OP dans la commercialisation de leurs produits, (iii) le plaidoyer et le lobbying pour mobiliser les soutiens nécessaires des Etats et influencer les politiques publiques en ce sens.

Pour leur part, les producteurs et leurs organisations à la base ainsi que les agents de proximité qui les accompagnent devraient faire les efforts nécessaires pour valoriser au mieux les crédits contractés. Les emprunteurs devront également faire preuve de bonne foi et de solidarité pour rembourser les crédits contractés dans les délais convenus, en gardant à l'esprit que la pérennité du partenariat repose sur le respect réciproque des engagements. .

Plusieurs autres IMF gagneraient à suivre l'exemple de la FUCEC pour s'investir davantage dans le secteur agricole, à travers le recrutement et la formation de spécialistes du financement agricole, mais aussi d'agents de crédit spécialisés en crédit agricole, car, dans de nombreux pays ouest-africains, l'agriculture est un secteur porteur à fort potentiel de croissance. De plus, lorsqu'il est réalisé dans le cadre

de partenariats ONG-OP-IMF, le crédit agricole peut être porteur, avec des taux de remboursement très satisfaisants et donc des résultats financiers intéressants.

Avec l'appui de leurs partenaires techniques et financiers, les Etats devraient soutenir le développement des partenariats OP-IMF à travers différentes mesures comme : (i) mettre à la disposition de l'OP un personnel technique qualifié et en effectif suffisant ou financer l'appui technique d'un opérateur spécialisé (ONG notamment), (ii) faciliter à l'OP l'accès à des marchés institutionnels dans le cadre de constitution de stocks ou de réserves de sécurité alimentaire, etc., (iii) réaliser les investissements nécessaires en termes d'infrastructures rurales (aménagements hydroagricoles, magasins, hangars de marchés, pistes, routes, etc.), (iv) produire et diffuser les statistiques sur les chaînes de valeur agricoles et (v) créer un environnement politique, institutionnel et économique favorable en veillant à la cohérence des politiques agricole, alimentaire, fiscale et commerciale. Les mesures, modalités et mécanismes précis du soutien de l'Etat aux partenariats OP-IMF, pour être efficaces, devront être déterminés en concertation avec les acteurs concernés et formalisés en un cadre réglementaire clair, efficace et effectivement appliqué.

Au final, à la lumière de l'expérience développée depuis six ans par la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES en matière de crédit aux petits agri-

culteurs, les partenariats entre OP et IMF sous l'impulsion et la caution morale d'ONG apparaissent de toute évidence comme des mécanismes efficaces et efficaces pour assurer aux petits producteurs un accès facile et durable au crédit, parce qu'ils mettent en dialogue les acteurs directs à des échelles appropriées selon des formats adéquats, sont plus souples, plus flexibles et plus simples à négocier et à gérer. De ce fait, le partenariat OP-IMF apparaît indubitablement comme une bonne pratique à répliquer pour appuyer une agriculture familiale performante et professionnelle, dans des contextes similaires à celui du Togo. Les Etats de l'Afrique de l'ouest et les structures d'appui aux agriculteurs et à leurs organisations gagneraient à soutenir le passage à l'échelle des partenariats OP-IMF. Il y va de la résilience des agriculteurs familiaux, et, par conséquent, de la sécurité alimentaire des pays en voie de développement.



Introduction

Le crédit est un instrument de développement des activités agricoles et rurales tout comme la recherche et le conseil vulgarisation agricoles. Il existe plusieurs mécanismes ou stratégies pour faciliter l'accès au crédit des agriculteurs familiaux.

Le présent document traite principalement d'une expérience de partenariat entre OP et IMF, impulsée par deux ONGs, pour faciliter l'accès au crédit pour des petits producteurs céréaliers au Togo. Il est structuré en cinq chapitres. Le premier expose le contexte, l'historique, les objectifs et l'importance de la mise en place de ce partenariat. Le second chapitre est consacré à l'exposé du processus, des approches méthodologiques, des outils et des résultats de l'expérience de partenariat OP - IMF capitalisée. Le troisième chapitre rapporte les avantages, les succès, les difficultés, puis les leçons apprises enregistrés tout au long de ce partenariat. Le quatrième chapitre compare le partenariat OP - IMF avec d'autres formes de collaboration permettant de faciliter l'accès au crédit pour les petits agriculteurs. Le cinquième chapitre expose les marges de progrès et les perspectives de l'expérience puis invite à poursuivre la réflexion autour de quelques questions ouvertes. La conclusion permet de présenter les principales recommandations visant à assurer la démultiplication, la consolidation et la pérennité de partenariats similaires, à destination de différentes parties prenantes incluant les Etats, les réseaux d'OP, les IMF et leurs réseaux, les ONG d'appui aux producteurs agricoles et à leurs organisations.





1

CONTEXTE, HISTORIQUE,
OBJECTIFS ET
IMPORTANCE DU
PARTENARIAT CAPITALISÉ

1.1. Contexte initial

1.1.1 Un contexte initial peu favorable au financement des petits agriculteurs et marqué par une mobilisation internationale pour relancer la production agricole suite à la crise alimentaire de 2008

En 2010, le contexte de la genèse de l'expérience, objet de la présente capitalisation, était marqué au plan international par l'opérationnalisation des fonds multilatéraux de soutien à l'agriculture et à la sécurité alimentaire, mis en place suite à la crise alimentaire mondiale de 2008, tels que le fonds « Programme d'agriculture globale et de sécurité alimentaire » (GAFSP) et le programme de Facilité alimentaire de l'Union européenne.

1.1.2 Une agriculture togolaise en pleine relance après une longue crise sociopolitique ayant limité les investissements dans le secteur

Au Togo, le contexte socio-économique était marqué par la reprise de la coopération internationale après près de 15 années de rupture (1993 – 2007). Le contexte politique était, quant à lui, marqué par l'élection présidentielle de 2010, jugée apaisée. Au plan programmatique, le contexte était marqué par la finalisation de la formulation du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA) et par l'identification de plusieurs grands projets publics d'appui au secteur agricole, tels que le Projet d'appui au développement agricole au Togo (PADAT) et le Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA), financés respectivement par le FIDA et la Banque Mondiale. Parmi les différents programmes, seul le PASA avait pris en compte la question du financement des agriculteurs, mais sous une forme difficilement accessible aux petits agriculteurs (mécanismes : fonds compétitifs).

1.1.3 Un mouvement paysan en construction marqué par la naissance d'une faïtière d'organisations de producteurs de céréales

La structuration du monde paysan était relativement jeune et en pleine construction. La Coordination Togolaises des Organisations Paysannes et des Producteurs agricoles (CTOP), créée en 2001 sous l'impulsion du ROPPA, peinait à asseoir son leadership. Les principales faïtières d'organisations de producteurs étaient constituées autour des cultures d'exportation (coton, café, cacao). La structuration des producteurs des filières vivrières était très faible. La CPC-Togo avait été créée fin 2008 avec l'ambition d'apporter une solution aux deux préoccupations majeures auxquelles ses membres faisaient alors face, à savoir, i) l'accès aux facteurs de production (notamment l'accès aux intrants), et ii) la commer-

cialisation des produits. En d'autres termes, la CPC-Togo était une organisation naissante avec une faible capacité d'organisation, de gestion et de mobilisation de ressources.

CPC - Togo

La CPC est une faîtière nationale d'un peu plus d'une centaine d'Unions d'Organisations des Producteurs de Céréales (UOPC). Créée le 2 décembre 2008, cette organisation coopérative est représentée dans les cinq régions du pays et compte aujourd'hui environ 25 000 producteurs membres. Elle répond au besoin de regroupement des producteurs céréaliers, notamment pour faciliter l'accès de ses membres aux intrants et pour faciliter la commercialisation des céréales produites par ses adhérents.

La structure de cette organisation est la suivante : les agriculteurs se regroupent à la base (niveau village) en Organisations de Producteurs de Céréales (OPC). Celles-ci se regroupent en Unions d'Organisations de Producteurs de Céréales (UOPC) au niveau cantonal ou préfectoral. Les UOPC sont fédérées dans chaque région en une Union Régionale des Organisations de Producteurs de Céréales (UROPC). La Centrale des Producteurs de Céréales du Togo (CPC - Togo) regroupe en son sein les cinq UROPC. La CPC Togo a adopté la structure standard des organisations coopératives : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité de contrôle et de surveillance, et une gérance comme bras opérationnel de la structure.

1.1.4 Un secteur de la distribution des intrants agricoles caractérisé par un quasi monopole de l'offre publique et une subvention généralisée sur les engrais minéraux

Le secteur de la distribution des intrants était marqué par une subvention généralisée sur les engrais minéraux, essentiellement distribués par une structure publique, la Centrale d'approvisionnement et de gestion des intrants agricoles (CAGIA).

1.1.5 Un secteur bancaire et de la microfinance peu porté vers le financement de l'agriculture

Comme dans de nombreux pays ouest africains, l'Etat togolais s'est progressivement désengagé du secteur agricole au cours des années quatre-vingt et la Caisse nationale de Crédit Agricole du Togo a été liquidée en 1990, suite à des problèmes d'impayés et de mauvaise gouvernance. Aujourd'hui, le secteur bancaire privé conventionnel reste concentré dans les villes et ne finance pas le secteur agricole, en particulier les petits producteurs, qui ne disposent pas des

garanties exigées pour solliciter un prêt (titre foncier, domiciliation de salaire, etc.).

Des modalités de crédit non adaptées aux activités agricoles

S'ajoutant à l'éloignement géographique des IMF des zones rurales, qui restent concentrées dans les centres urbains, les conditions d'accès au crédit sont rédhibitoires pour un grand nombre de producteurs agricoles. En effet, la majeure partie des IMF exigent la mobilisation d'une épargne préalable représentant le tiers du montant du prêt et proposent un taux d'intérêt effectif global¹ avoisinant souvent 26 % annuel². Au taux de 18 à 24 % s'ajoutent des frais obligatoires de dossier et d'assurance qui, étant des coûts fixes, représentent une charge importante pour des prêts de faible montant. Enfin, fait plus important, **les IMF ont généralement une faible connaissance de l'activité agricole** et elles jugent, d'une part, cette activité trop risquée (aléas climatiques, faible insertion au marché des petits producteurs et fluctuation des prix agricoles, absence de garanties foncières), et, d'autre part, peu rentable, les coûts d'opération étant élevés, du fait de la dispersion géographique des emprunteurs, du faible montant des prêts, etc. Ces différents facteurs font que les IMF, à l'image des banques, délaissent le financement du secteur agricole et préfèrent financer les activités de commerce, l'artisanat et l'entrepreneuriat urbain ou rural.

En 2010, le secteur de la microfinance au Togo était fortement dominé par la FUCEC, qui représentait alors 60 % de l'activité du secteur tous paramètres confondus, suivie de très loin par WAGES avec 15 %. Tel que mentionné plus haut, le secteur était marqué par une offre de services essentiellement urbaine et peu tournée vers l'agriculture. La FUCEC comptait en 2010 au total 52 coopératives dont la plupart sont situées dans les chefs-lieux de préfectures. Dans ces conditions, il était donc indispensable de nouer des partenariats avec plusieurs IMF pour pouvoir toucher tous les membres de la CPC-Togo.

La Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du TOGO - FUCEC Togo

La Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du TOGO (Fucec-Togo) est un réseau de 60 Coopératives d'Épargne et de Crédit (Coopec). La première caisse a été créée en 1969 dans l'Akébou (Sud-Ouest du pays) par un volontaire américain du nom de James Winter, en mission au centre rural agricole de Kougnohou auprès de l'Église Évangélique Presbytérienne du Togo. Cet

¹ Le taux effectif global prend en comptabilise à la fois le taux d'intérêt et les autres couts liés au prêt (assurance, frais de dossier).

² 1% en dessous du taux d'usure, établi à 27% par la loi togolaise pour les IMF. Selon les calculs réalisés par COOPERMONDO, institution de coopération internationale italienne, le taux annualisé effectif global avoisine même les 35 %. Source : COOPERMONDO – Éléments de diagnostic du secteur de la microfinance au Togo et propositions opérationnelles – Diaporama power point, extrait des rapports de mission de Campanardi et Cobelli de Novembre 2009 et Juin 2010 – 2011, 21 pages.

exemple a été suivi et a permis la création progressive de COOPEC dans toutes les régions du pays. Les COOPECC se sont réunies ensuite en unions régionales, qui se sont regroupées en fédération en 1983.

Suite à une réorganisation réalisée en 2001, les Unions Régionales ont été supprimées et la FUCEC est désormais organisée à deux niveaux :

Au niveau local (à la base), les COOPEC, sont en charge de la mobilisation de l'épargne de leurs membres et de l'octroi des crédits à leur profit, à partir des épargnes mobilisées.

Au niveau national, la Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo, est l'émanation des Coopec, regroupées en une Union Nationale. La FUCEC a pour mission de promouvoir la création, l'expansion et l'encadrement des COOPEC sur l'ensemble du territoire national et de contribuer ainsi à l'amélioration des conditions socio-économiques de ses membres.

Les organes de la Faîtière sont calqués sur ceux des COOPEC de base à savoir : Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Conseil de surveillance. Globalement, les services rendus aux COOPEC affiliées couvrent la formation, l'éducation coopérative, le refinancement, l'inspection, l'assurance etc.

WAGES

Cette IMF a été créée à l'initiative de l'ONG CARE en 1999. Aujourd'hui, WAGES est devenue la deuxième institution de Microfinance au Togo avec des parts de marché de 10 % du total des dépôts et 15 % du total des prêts. Ses cibles sont principalement les femmes.

Son objectif est de promouvoir le développement et l'émancipation des femmes et des hommes togolais ayant de faibles revenus, en leur proposant des outils financiers leur permettant d'augmenter leurs revenus et d'améliorer les conditions de vie de leurs ménages.

L'IMF propose plusieurs types de prêts. En plus de ses « crédits ordinaires » destinés à tous types de micro entrepreneurs exerçant une activité génératrice de revenu, WAGES propose des crédits de groupe dits « crédits directs ». Ces crédits octroyés sans garantie financière préalable ou épargne font la particularité de WAGES et sont accordés aux couches les plus défavorisées de la population.

Paroles d'acteurs

“ « Il n'y avait pas d'IMF qui couvrait tout le pays. La FUCEC qui semblait couvrir tout le pays n'avait pas d'agence en milieu rural. Par exemple, la FUCEC n'avait pas d'agence à Kaboli en 2012 » - Président CPC - Togo

1.1.6 Diverses réflexions sur le financement du secteur agricole, non concrétisées

A la demande du ministère de l'agriculture et du PNUD³, plusieurs études ont été réalisées entre 2008 et 2012 pour, d'une part, dresser l'état des lieux des contraintes au financement du secteur agricole au Togo et, d'autre part, proposer des solutions appropriées. Ainsi, ces études ont proposé divers mécanismes de financement du monde rural, pour les agriculteurs mais également petites entreprises du secteur, tels que la mise en place d'un « Fonds de Développement Agricole » et d'un « Fonds de Garantie des Investissements Agricoles ». Cependant, ces recommandations n'ont pas abouti à la mise en place de dispositifs publics ou privés de financement durable de l'agriculture.

Paroles d'acteurs

« Depuis le début du PNIASA, les producteurs ne font que demander la mise en place d'une banque agricole. Aujourd'hui, ils sont dissuadés car ils l'ont compris : il faut éviter la voie de la facilité. » - Secrétaire Général du ministère en charge de l'agriculture

1.1.7 Corollaire : Recours massif au crédit usurier

En l'absence de services financiers satisfaisants, pour acquérir les facteurs de production, les petits producteurs de céréales n'avaient pas d'autres alternatives que le recours au crédit usurier. En effet, le manque de ressources propres et un accès difficile au crédit formel obligent les paysans à emprunter à des taux usuriers auprès des commerçantes, dès lors qu'une dépense conséquente est nécessaire : achat d'intrants en début de campagne, rémunération de la main d'œuvre, achat de céréales en période de soudure, frais de scolarité. Ces emprunts, à des taux d'intérêt avoisinant 100 % sur six mois, arrivent généralement à terme pendant la récolte. Le besoin de liquidités en période de récolte, cumulé à un accès difficile au crédit, à l'absence d'épargne et à l'insuffisance voire à l'absence de magasins de stockage, amène les producteurs à brader leur production au moment de la récolte. Ce cercle vicieux de bradage de la production et faibles revenus, dans lequel beaucoup de producteurs togolais se trouvent, les place dans une situation de forte vulnérabilité. Par ailleurs, cela entrave fortement leur capacité de production, d'innovation et d'investissement, ce qui réduit fortement leurs revenus annuels.

En résumé, le contexte de genèse du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES était caractérisé par : i) une faïtière d'organisations de pro-

³ Dans le cadre du Projet d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance 2008-2012 (PASNAM II)

ducteurs céréaliers naissante ; ii) une subvention généralisée sur les engrais ; iii) une offre de services financiers peu adaptée et peu accessible aux producteurs agricoles.

2.2 Contexte post projet marqué par des évolutions majeures survenues entre 2010 et 2016, notamment dans l'offre de services financiers aux petits agriculteurs et dans la politique de distribution des intrants agricoles

2.2.1 Avènement du Fonds national de la Finance Inclusive en 2014 avec des incidences diversement appréciées

Le Fonds national de la finance inclusive (FNFI), institution publique de refinancement des IMF, a été lancé en 2014. Sa mission est de favoriser l'accès au crédit aux couches les plus défavorisées (jeunes, agriculteurs, pauvres etc.). Sa particularité consiste à financer des IMF, sous réserve que ces dernières acceptent de mettre en place des services financiers pré-définis par le FNFI lui-même et qu'elles en assument les risques. Le FNFI compte à fin 2016 trois produits phares potentiellement attractifs pour les petits agriculteurs

Il s'agit de :

- APSEF : accès des pauvres aux services financiers (lancé en 2014) ;
- AGRISEF : accès des agriculteurs aux services financiers (lancé en mars 2015) et
- AJSEF : accès des jeunes aux services financiers (également lancé en mars 2015).

Les produits financiers du FNFI sont des crédits à taux réduit (7 à 8), sans épargne préalable ni garantie financière. Les buts visés par les produits du FNFI sont de fournir i) des services de crédit et d'épargne pour l'insertion des pauvres (femmes et hommes) sur le marché de la finance inclusive et ii) de l'éducation financière aux bénéficiaires dans les domaines de la gestion entrepreneuriale et de la gestion de la micro-entreprise ;

Le FNFI a pour ambition d'offrir des services financiers sur l'ensemble du territoire togolais, en particulier au sein des zones rurales isolées et les zones périurbaines défavorisées.

Lorsqu'elles reçoivent un financement du FNFI, les IMF se voient obligées de proposer les « produits financiers FNFI » parallèlement à leurs propres produits financiers, ce qui peut engendrer une certaine confusion pour les emprunteurs, puisque les taux d'intérêt et les conditions de garantie diffèrent. Enfin, le FNFI étant une institution publique, les emprunteurs qui ont recours aux « produits financiers FNFI » peuvent être tentés de ne pas rembourser le crédit lorsqu'ils apprennent que le capital emprunté provient de l'Etat.

Ainsi, le mode d'intervention du FNFI et les produits financiers qu'il propose font débat dans le secteur de la microfinance au Togo. Pour certains acteurs, le FNFI crée une perturbation du marché de la microfinance, en proposant des produits financiers à des taux d'intérêt très faibles. Pour d'autres acteurs, le FNFI permet d'une part d'augmenter le portefeuille de crédit de certaines IMF et, d'autre part, de répondre aux besoins de financement de certaines couches vulnérables.

Paroles d'acteurs

« Il y a beaucoup d'impayés avec le FNFI. Le FNFI représente une forte concurrence à certains produits dont il s'est inspiré mais qui sont plus exigeants. La configuration du FNFI n'est pas très conforme à la réglementation : les normes exigent 15 F pour chaque sortie de 100 F. Or, le taux du FNFI est de 4 %. Si le partenaire fixe les conditions, le risque lui incombe. Cela dit, le FNFI est intéressant pour les petites institutions de microfinance qui ont besoin de se développer. En guise de suggestion, pour améliorer son efficacité, le FNFI devrait s'ériger en structure autonome plutôt que de s'appesantir sur des structures existantes comme prestataires de services financiers. » - Responsables d'IMF

« On peut trouver à redire sur le FNFI, par exemple l'érosion du capital des prestataires de services financiers, érosion induite par l'absence de frais d'adhésion. Mais avec le recul, les produits du FNFI sont l'avenir. A court terme, le FNFI n'est pas rentable pour les institutions de microfinance. Mais à long terme, le FNFI forme un vivier important de clients ayant une bonne éducation financière. » - Responsable APSFD Togo

« Prenons le cas d'une IMF qui a l'habitude de faire du crédit à 15 %. Du jour au lendemain on lui dit de faire du crédit à 8 %. Les clients en tireront l'une ou l'autre des réflexions ci-après : s'ils font du 8 % aujourd'hui, c'est qu'ils ont trouvé l'argent quelque part ou autrement, ils nous volaient depuis toujours. Dans les deux cas, il y aura des impayés. Notre position a été toujours très claire : pour fixer les conditionnalités du crédit, il faut laisser la liberté, la flexibilité aux institutions financières. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

Le produit AGRISEF, de par ses caractéristiques (faible montant, destiné aux agriculteurs, et sans garantie exigée) peut concurrencer le produit financier mis en place dans le cadre du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES

Paroles d'acteurs

« Il y a des menaces au dispositif : AGRISEF par exemple. Aujourd'hui, la majorité des femmes de la CPC s'orientent vers les produits FNFI. Si le comité de pilotage ne revoit pas la Convention pour réviser les taux d'intérêt, le fonctionnement du dispositif sera mis à mal. Je crois que les IMF vont nous comprendre » - Président CPC - Togo

La comparaison des conditionnalités des produits du FNFI avec celles des produits du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES montre que les produits du FNFI présentent des avantages comparatifs réels pouvant attirer les membres de la CPC - Togo.

Tableau 1 : Comparaison des produits FNFI avec les produits CPC - IMF

AGRISEF	Conditionnalités	Crédit intrant CPC - IMF
Petits exploitants actifs, hommes et femmes pauvres exerçant une activité agricole, en groupe de caution solidaire d'au moins 5 personnes	Bénéficiaires éligibles	Exploitants, hommes et femmes, membres des OPC/UOPC de la CPC - Togo à titre collectif ou individuel
Agriculture, élevage, pêche, transformation, stockage, etc.	Activités éligibles	Production de céréales (maïs, riz, sorgho)
Deux (02)	Nombre de cycles de crédit	Non spécifié
100 000 F CFA	Montant maximum	200 000 F CFA (non spécifié dans le protocole)
6 à 12 mois, différé y compris en fonction du type d'exploitation	Durée maximale	10 mois pour crédit intrant et 7 à 8 mois pour crédit warrantage
8 % constant l'an aux deux cycles	Taux d'intérêt sur le crédit	14 % par an dégressif
1 % d'épargne stratégique à reverser au bénéficiaire après remboursement	Epargne stratégique ou ris-tourne	2 % avec WAGES et 4 % avec FUCEC, reversés à l'UOPC après remboursement
Sans garantie financière ou réelle, seule la caution solidaire du groupe solidaire est requise	Garantie	L'épargne nantie représente 20 % du montant sollicité pour crédit intrant et le stock de céréales constitue la garantie pour le crédit warrantage

AGRISEF	Conditionnalités	Crédit intrant CPC - IMF
0,75 % du montant du crédit à la charge du bénéficiaire	Frais d'assurance invalidité et décès	0,075%*V0*n + 375 F CFA par personne bénéficiaire au niveau de la FUCEC et 1 % du montant du crédit au niveau de WAGES
1 000 F CFA par individu à la charge des bénéficiaires pour les deux cycles de crédit	Droit d'entrée unique	Suivant procédures de l'IMF
Epargne volontaire progressive lors du remboursement du crédit	Autres	

Au vu du taux de remboursement relativement faible et des difficultés rencontrées par les IMF partenaires du FNFI, on peut émettre des doutes sur la pérennité des produits financiers FNFI à moyen et long terme.

Remplacement de la subvention généralisée sur les engrais par une subvention ciblée à partir de la campagne 2016-2017

A partir de la campagne agricole 2016 - 2017, la CAGIA a lancé un programme de subvention ciblée sur les engrais. Dans le nouveau dispositif, la distribution des engrais est assurée par des entreprises privées et seuls les producteurs les plus vulnérables bénéficient de la subvention. Cette expérience de la CAGIA étant à ses débuts, il n'y a pas encore suffisamment de recul pour en déterminer les acquis.

1.2. Historique du partenariat

Un partenariat initié dans le cadre d'un projet de développement agricole

Le partenariat a été enclenché dans le cadre du « projet d'appui à la filière céréalière au Togo », mis en œuvre entre le 1er janvier 2010 et le 30 octobre 2011, sur financement de l'Union Européenne dans le cadre du Programme de Facilité alimentaire et cofinancé par l'Agence française de développement. Ce projet mené en partenariat par AVSF et Inades-Formation Togo visait deux objectifs principaux : d'une part renforcer la faitière nationale des producteurs de céréales, ainsi que ses démembrements, dans leur organisation, leur représentati-

tivité et légitimité par rapport aux partenaires et pouvoirs publics et, d'autre part, développer des services économiques durables pour améliorer la productivité des céréales, principale production vivrière du Togo. . Les lignes directrices de l'appel à proposition, lancé dans le cadre du programme de « Facilité alimentaire », incitaient explicitement les soumissionnaires à mettre en place des fonds de garantie pour faciliter l'accès au crédit pour les petits agriculteurs. Ainsi, AVSF et Inades-Formation ont intégré au projet la mise en place d'un fonds de garantie auprès d'institutions de microfinance pour faciliter l'accès au crédit des membres de la CPC-Togo.

Un partenariat initié avec deux IMF identifiées à la suite d'une étude ou mission d'expertise

L'identification des IMF partenaires a été réalisée en avril 2010, avec l'appui d'un consultant international, qui après étude, a enclenché les négociations avec deux institutions de microfinance : la FUCEC et WAGES. Le choix de ces deux IMF était motivé par deux critères : (i) l'implantation géographique des IMF, (ii) leur solidité financière combinée à leur capacité à octroyer les crédits à hauteur de la demande de la CPC - Togo.

Les premiers crédits ont été décaissés en juin 2010 dans les cinq régions du Togo. Sur la base de leurs implantations géographiques respectives, la FUCEC desservait trois régions, à savoir les régions des Plateaux, de la Kara et des Savanes tandis que WAGES desservait les régions Maritime et Centrale.

Un partenariat à deux visages : durant le projet et après-projet

La fin du projet au 30 octobre 2011 a été un point d'inflexion clé dans la trajectoire de l'expérience. Au cours de la phase projet, la propriété du fonds de garantie était portée par AVSF en tant que porteur principal du projet d'appui à la filière céréalière. Le montant du fonds de garantie était de 180 000 euros, soit 118 072 260 francs CFA. Le suivi des crédits était assuré par les cinq agents de proximité recrutés par le projet pour appuyer les cinq Unions régionales des organisations de producteurs de céréales (UROPC), sous la supervision de la coordination du projet. La coordination du projet comptait un spécialiste en microfinance.

Après la fin du projet, la propriété du fonds de garantie a été transférée à la CPC - Togo. Le montant du fonds de garantie a été réduit de 30 millions de F CFA placés en DAT dans une banque commerciale, sur recommandation de l'évaluation finale du projet d'appui à la filière céréalière. Le suivi des crédits était assuré par les responsables des UROPC et des UOPC jusqu'en 2012, date de prise de service des premiers volontaires nationaux affectés à la CPC-Togo.

Le Tableau 2 résume la trajectoire de la construction du partenariat.

Tableau 2 : Trajectoire de la construction du partenariat

	Phase projet : 2010-2011	Phase post-projet : 2012-2016
Montant du fonds de garantie	118 072 260 F CFA	88 072 260 F CFA
Propriété du fonds de garantie	AVSF	CPC - Togo
Taux d'intérêt	18 % dégressif l'an	14 % dégressif l'an
Ristournes (aux UOPC)	6 %	2 % (WAGES) et 4 % (FUCEC)
Plafond de crédit par personne	100 000 F CFA	200 000 F CFA
Cumul des crédits octroyés	252 523 200 F CFA	750 138 950 FCFA
Suivi des crédits	Agents de proximité (projet)	Elus et techniciens des UROPC
Taux de remboursement	100 %	94 à 99 % suivant les années-
80 % en 2016	0 %	1 à 6 % suivant les années
Taux d'impayés	0 %	1 à 6 % suivant les années
20 % en 2016		

Les rôles des différentes parties prenantes en phase projet et en phase post-projet sont précisés au Tableau 3.

Tableau 3 : Evolution des rôles des principales parties prenantes

Acteur	Position		Rôles, engagements
	Phase projet	Phase post-projet	
Inades-Formation Togo	Co-Garant	Caution morale	Contribuer à mobiliser le fonds de garantie puis à le transférer à la CPC. Suivre l'utilisation ou le fonctionnement du fonds de garantie
AVSF	Co-Garant	Caution morale	Mobiliser le fonds de garantie puis le transférer à la CPC. Suivre l'utilisation ou le fonctionnement du fonds de garantie

Acteur	Position		Rôles, engagements
	Phase projet	Phase post-projet	
CPC - Togo	Emprunteur / Bénéficiaire	Garant et Emprunteur	Valider les demandes de crédit, veiller à la bonne gestion/utilisation des intrants, commercialiser les productions, collecter et verser les remboursements
FUCEC	Institution de crédit	Institution de crédit	Réaliser les opérations de crédit dans 03 régions : Plateaux, Kara et Savanes
WAGES	Institution de crédit	Institution de crédit	Réaliser les opérations de crédit dans 02 régions : Maritime et Centrale



1.3. Objectifs du partenariat tri partite

Le partenariat OP-IMF-ONG vise à construire une solide relation de confiance entre OP et IMF afin de faciliter aux petits agriculteurs un accès durable à des services financiers appropriés et satisfaisants. Cette relation de confiance entre OP et IMF n'est pas une fin mais plutôt un moyen pour réduire la vulnérabilité des petits agriculteurs. Le but ultime recherché étant d'améliorer les revenus des petits agriculteurs, sur la base de la théorie et du chemin de changement ci-après :

Théorie du changement sous-jacente au partenariat OP-IMF-ONG

Si les petits agriculteurs ont durablement accès à des services financiers appropriés, alors leurs conditions de travail et de vie seront sensiblement améliorées.

Dès lors, les impacts attendus du partenariat OP-IMF devraient suivre le chemin du changement ci-après.

Si OP et IMF parviennent à construire un partenariat durable, alors :

- les petits agriculteurs auront accès à des crédits intrants à des conditions appropriées,
- leur permettant d'accéder plus facilement aux facteurs de production (engrais surtout) ;
- la production et la productivité des petites exploitations agricoles seront alors améliorées ;
- il s'en suivra d'importants surplus commercialisables ;
- qui grâce au crédit warrantage et des infrastructures appropriées, ne seront plus bradés mais plutôt stockés puis vendus à des prix rémunérateurs,
- pour dégager suffisamment de marge pour rembourser les crédits contractés et constituer de l'épargne monétaire ;
- l'épargne monétaire accumulée sur une période appropriée améliorera les capacités d'autofinancement, d'innovation et d'investissement des petits agriculteurs ;
- il s'en suivra une modernisation progressive des petites exploitations,
- qui entraînera une amélioration des conditions de vie des petits producteurs,
- avec des effets multiplicateurs bénéfiques à l'ensemble de l'économie nationale.



1.4. Enjeux du partenariat entre une organisation paysanne et des IMF

En Afrique de l'Ouest, après y avoir émergé, un grand nombre d'institutions de microfinance ont délaissé le secteur agricole pour orienter leurs activités en direction des populations urbaines, dont les activités sont plus rentables et moins risquées (commerce, microentreprises etc.). Par ailleurs, les agriculteurs, quand ils ont accès au crédit, se plaignent des taux d'intérêt et des conditionnalités proposés. Face à cette situation, le partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES a été conçu comme un cadre de concertation, un instrument de dialogue devant permettre progressivement de :

- proposer des services financiers diversifiés et adaptés aux spécificités de la petite exploitation agricole ;
- développer l'épargne agricole et rurale ;
- renforcer les échanges de flux monétaires entre « la ville et le village » ou entre « l'urbain et le rural ».





2

PROCESSUS,
APPROCHES
MÉTHODOLOGIQUES,
OUTILS ET RÉSULTATS

2.1. Processus

2.1.1. Principales phases

Sur la base du cas du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES, la trajectoire de l'expérience peut être délimitée en six phases principales qui peuvent être judicieusement considérées comme le processus ou le cycle générique de développement de partenariats similaires par un acteur autre que l'OP et l'IMF. Il s'agit de :

- la phase d'identification
- la phase de préparation
- la phase de négociation-contractualisation
- la phase de mise en œuvre
- la phase d'évaluation
- la phase de capitalisation-changement d'échelle.

Les phases d'identification et de préparation sont essentiellement des phases d'études. Parfois réalisées simultanément, elles visent à étudier la faisabilité du partenariat envisagé et, le cas échéant, à en déterminer les conditions de réalisation. Dans le cas d'une organisation de producteurs naissante ou à faibles capacités techniques, financières et organisationnelles, ces deux phases peuvent être essentiellement portées par l'ONG ou la structure d'appui comme dans le cas du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES. A l'opposé, elles peuvent être portées par l'organisation de producteurs si celle-ci en a les moyens. Dans ce second cas, l'ONG ou la structure d'appui pourra jouer un rôle d'appui-conseil à l'organisation de producteurs. Dans les deux cas, en fonction de l'étendue des études nécessaires ou envisagées, de la quantité et de la qualité des ressources humaines et financières disponibles au niveau de l'organisation de producteurs ou de la structure d'appui, les études peuvent être internalisées ou externalisées.

La phase de négociation – contractualisation implique nécessairement les trois parties. Elle vise à obtenir et à formaliser un accord avec les IMF partenaires pour le démarrage des opérations de crédit.

En pratique, les phases de l'identification, de la préparation et de la négociation – contractualisation peuvent être lancées concomitamment pour gagner du temps. En réalité, ces trois phases sont itératives et interdépendantes.

Les trois dernières phases sont les phases de concrétisation, de consolidation et d'amélioration continue des opérations de crédit et du partenariat avec les IMF. Il va de soi que les phases de l'évaluation et de la capitalisation – changement d'échelle sont réalisées pendant que la mise en œuvre se poursuit.

La durée de chaque phase peut varier d'un contexte à un autre. Les objectifs recherchés à travers chaque phase sont explicités ci-après (Tableau 4).

Tableau 4 : Durée indicative et objectif des phases du cycle générique de construction du partenariat

Phase	Durée	Objectif
Identification	3 à 6 mois	Identifier les besoins en services financiers, les solutions possibles et les potentielles IMF partenaires
Préparation	3 à 6 mois	Approfondir l'étude de faisabilité et préparer les propositions à négocier avec les potentielles IMF partenaires
Négociation - contractualisation	6 à 12 mois	Obtenir et formaliser des accords avec les partenaires impliqués
Mise en œuvre	Indéterminée	Délivrer des services financiers concrets en réponse aux besoins identifiés
Evaluation	2 à 3 mois, voire plus	Dresser le bilan d'étape du partenariat pour en améliorer la suite. Actualiser si nécessaire l'identification des besoins en services financiers.
Capitalisation - changement d'échelle	Variable	Tirer les leçons du partenariat, les diffuser et étendre la portée de l'expérience

2.1.2 Principales activités

Les principales activités à réaliser à chaque phase sont ci-après explicitées. Par souci de simplification et de modélisation, chaque étape a été déclinée en trois activités principales.

Lors de la phase d'identification, il s'agit principalement (i) d'analyser l'environnement et l'offre du crédit agricole aux petits producteurs, (ii) d'identifier les besoins (non satisfaits et solvables) des petits producteurs en services financiers et (iii) de pré-qualifier les IMF susceptibles de répondre aux besoins identifiés.

Lors de la phase de préparation, il s'agit principalement (i) de définir une offre diversifiée de services financiers adaptés aux petits producteurs, (ii) d'étudier la faisabilité de l'offre de services financiers définie et (iii) d'élaborer un programme initial de crédit agricole.

Lors de la phase de négociation - contractualisation, il s'agit principalement (i) de mobiliser les fonds ou soutiens nécessaires, (ii) de sélectionner les IMF partenaires puis (iii) de négocier et de contractualiser avec les IMF partenaires et éventuellement avec d'autres acteurs impliqués (structures d'appui, etc.).

A la phase de mise en œuvre, il s'agit principalement (i) de lancer les opérations de crédit, (ii) de suivre régulièrement l'avancement des opérations de crédit et de les réajuster si nécessaire, puis (iii) de consolider les opérations de crédit et le partenariat OP-IMF.

Retours d'expériences

Avant le déblocage des premiers crédits, il est indispensable de former les bénéficiaires de crédits et les agents des IMF. Dans le cadre du projet d'appui à la filière céréalière, les membres des comités de crédit des UOPC ont été formés sur les modalités du crédit inscrits aux protocoles (taux d'intérêt, assurance, délais de remboursement, etc.). Les agents de crédit des IMF ont été formés à l'analyse des demandes de crédit agricole appelant les notions de calendrier cultural, de compte d'exploitation prévisionnel des cultures céréalières, de warrantage, etc. Mais très vite, il y a eu beaucoup de turn over au sein des IMF : affectations à d'autres postes au sein de l'IMF, départs volontaires, compression de personnel, etc. Cela a contribué en partie à la faible appropriation du protocole de partenariat. Des sessions régulières (au moins une session par an) sont donc nécessaires pour assurer un renforcement réussi des capacités des IMF sur les spécificités du crédit agricole.

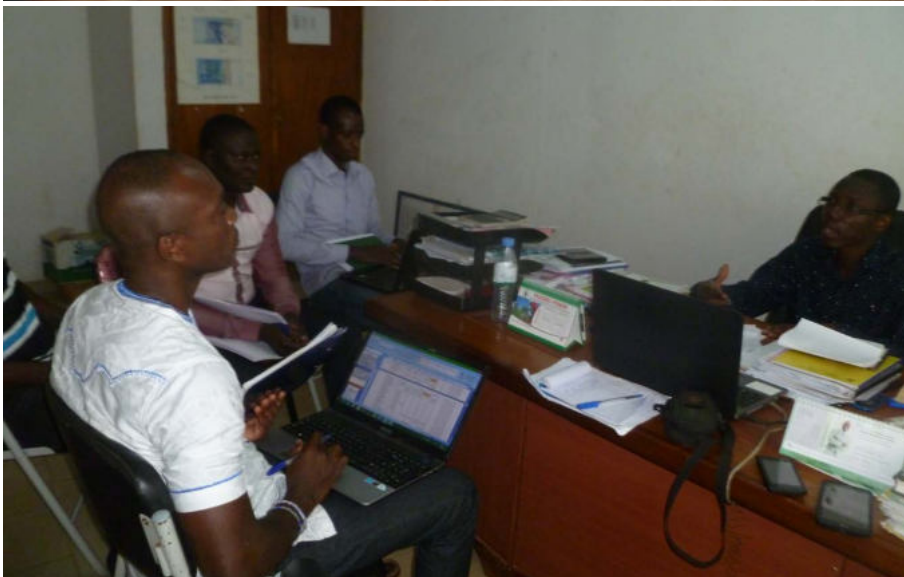
Au cours de la phase d'évaluation, il s'agit principalement (i) de bien préparer l'évaluation en définissant des objectifs clairs et des questions précises pour l'évaluation, (ii) de conduire ou de superviser l'évaluation du partenariat puis (iii) de repérer les améliorations nécessaires à apporter aux opérations de crédit et au partenariat OP-IMF et d'appuyer leur mise en œuvre. Classiquement, l'évaluation interroge la pertinence de l'action évaluée. De ce fait, l'évaluation aborde la question de l'opportunité d'une actualisation de l'identification des besoins en trésorerie et en crédit des emprunteurs ciblés.

A la phase de capitalisation – changement d'échelle, il s'agit principalement (i) de définir un projet clair et précis de capitalisation de l'expérience du partenariat, (ii) de conduire ou de superviser la capitalisation et la diffusion de l'expérience du partenariat puis (iii) de définir et de mettre en œuvre une stratégie de changement d'échelle de l'expérience.

Point d'attention : le changement d'échelle est un processus multiforme

On peut distinguer au moins quatre différentes formes de passage à l'échelle d'une expérience :

- un projet innovant peut connaître une forte croissance (en volumes, superficie, nombre de personnes ou d'entités concernées, etc.) : c'est le grandisse-



ment, basé sur un plan de développement pertinent ;

- une innovation locale peut se voir répliquée/appropriée en grand nombre ; ou des innovations locales similaires bien que spécifiques peuvent se mettre en réseau : c'est l'essaimage, basé sur des interactions entre porteurs d'innovation et d'autres acteurs en capacité de les transposer ;
- une innovation soutenue originellement par des dons ou des subventions peut en venir à se financer entièrement dans le système marchand : c'est l'autonomie, acquise grâce à une gestion économique adaptée ;
- l'interaction entre ces différents processus et les acteurs qui les portent peut conduire à la généralisation d'une innovation, suite à une évolution de politiques publiques. Celle-ci est emmenée par un plaidoyer construit sur la base de l'expérience du terrain

En récapitulatif, très concrètement, dans un contexte où les IMF ont délaissé le secteur agricole, la construction d'un partenariat entre une organisation de producteurs et une IMF nécessite dans la plupart des cas une prise d'initiative de la part d'une ONG ou d'une structure d'appui aux producteurs agricoles et à leurs organisations.

2.2. Approches méthodologiques et outils

2.2.1. Approches méthodologiques

Identification des IMF partenaires par entente directe plutôt que par appel à concurrence

Dans le cadre de l'expérience entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES, la sélection des IMF partenaires a été faite par entente directe après une étude de pré-qualification. Cette approche présente l'avantage de jeter les bases d'un dialogue constructif et ouvert entre l'organisation de producteurs et l'institution de microfinance. Or, un tel dialogue est nécessaire à la construction d'un partenariat solide. Cette approche présente également l'avantage d'être plus attractive pour les IMF comparativement à une procédure d'appel d'offres. En effet, d'une part, le secteur agricole étant jugé très risqué du point de vue des IMF, il est très peu probable que les IMF les plus solides répondent à un éventuel appel d'offres lorsque les volumes des transactions sont limités ou même lorsque ces transactions sont importantes¹. D'autre part, dans le cas d'un partenariat bâti à partir d'un appel d'offres, la finalité économique risque de supplanter la construction d'un dialogue durable autour puisque, par essence, un appel d'offres enclenche une relation de client - prestataire. Il peut par ailleurs être estimé que l'approche de l'entente directe est également moins onéreuse, donc plus efficiente, que l'approche de l'appel à concurrence.

Prêts collectifs en nature, en groupes solidaires avec un plafond par personne et une épargne stratégique en fin de remboursement

Pour les crédits intrants comme pour les crédits warrantage, le partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES a retenu exclusivement les prêts collectifs, auprès de groupes solidaires, représentés par les unions cantonales et préfectorales des organisations de producteurs céréaliers (UOPC et UROPC). Ce choix se justifie à la fois par le souci de renforcer la cohésion des unions membres de la faïtière et par les différents avantages que présentent les prêts collectifs en groupes solidaires: (i) la réduction des frais administratifs et des délais pour l'étude des demandes de crédit, (ii) une bonne sélection des bénéficiaires finaux lorsque le groupe fonctionne bien, grâce à l'élimination des membres non solvables ou indécidés, (iii) le renforcement de la garantie du prêt

¹ Cela a déjà été observé au Togo où un appel d'offre du ministère de l'agriculture pour le recrutement d'IMF pouvant abriter un fonds de garantie n'a enregistré aucune proposition.

par l'application de mesures diverses de pression imposées par le groupe, (iv) la possibilité de fournir plus facilement et de manière efficiente d'autres services comme l'achat groupé d'intrants agricoles, le conseil agricole et la vente groupée. Ces avantages ont été effectivement observés dans le cadre de l'expérience du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES. Un autre avantage, mis en avant par les IMF, est la réduction des coûts de transaction, l'IMF ayant pour interlocuteur un représentant du groupe et non l'ensemble de ses membres.

Paroles d'acteurs

“ « Le travail de la Centrale des producteurs de céréales (CPC) est très important car c'est elle qui connaît les Organisations de producteurs de céréales (OPC) et leurs membres (leur honorabilité, leur honnêteté). Nos agents ne sont pas suffisamment outillés pour aller sur certains aspects dans le choix des bénéficiaires. La sélection des bénéficiaires par la CPC est la meilleure formule. »
- Directeur Général WAGES

Les limites des groupes solidaires sont (i) la difficulté à former des groupes satisfaisants, viable, professionnelle et à forte cohésion, (ii) une pénalisation un peu injuste du groupe par l'erreur d'un ou de quelques uns de ses membres, (iii) les éventuels abus de confiance de la part de quelques membres malintentionnés, (iv) l'effritement rapide de la solidarité en cas d'abus de confiance (malversations, etc.).

Paroles d'acteurs

“ « Personnellement, je reste convaincu que la caution solidaire est un dispositif avantageux. Elle permet de gagner la confiance de l'institution de microfinance. Elle aide en cas de difficulté. Mais quand il y a détournement d'objet de crédit, il y a dislocation du groupe. » - Président CPC - Togo

“ « Chez nous, nous avons eu le même problème. Par exemple, un gros producteur qui prend 10 millions, moi qui prends 250 000 F, je ne peux pas le cautionner. Face à cette situation, nous avons négocié avec la FUCEC et nous avons cautionné les gros producteurs pour prendre des crédits individuels. » - Président Mouvement alliance paysanne du Togo (MAPTO)

Le crédit en nature se justifie dans des contextes de grande pauvreté où il est fort probable qu'un crédit en numéraire servirait plutôt à résoudre d'autres

problèmes (santé, scolarisation des enfants, etc.). En effet, le crédit apporte à l'emprunteur à un moment donné plus de ressources qu'il n'en aurait eues autrement. Dès lors, il est important qu'il soit canalisé vers les fins auxquelles il est destiné. Le crédit versé directement au fournisseur d'intrants pour un approvisionnement des producteurs est une bonne pratique dans des contextes de grande pauvreté. Un autre avantage du crédit en nature est qu'il contribue à simplifier les procédures pour les agriculteurs, le crédit s'exprimant dans ce cas en nombre de sacs d'engrais, etc.

L'intérêt du plafonnement des crédits à contracter par personne réside dans le fait qu'il permet de réduire les détournements d'objets de crédit, et de ce fait, de minimiser les risques d'impayés. L'expérience du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES l'a prouvé comme ci-après illustré.

Retours d'expériences

Dans le cadre de l'expérience entre la FUCEC et la CPC - Togo, les crédits par personne ont été plafonnés à 100 000 F CFA lors de la première année en 2010. Après deux ans sans incident majeur, le plafond a été relevé à 200 000 F CFA par personne. C'est alors que les premiers impayés ont été enregistrés surtout dans les cas où le crédit a été reçu en numéraire plutôt qu'en nature comme prévu par le protocole du partenariat. Dans un contexte où les agriculteurs n'arrivent pas à constituer suffisamment d'épargne monétaire pour faire face à leurs besoins quotidiens, le crédit en nature à des plafonds minimums est nécessaire pour limiter les risques d'impayés par détournement d'objet de crédit.

Si le plafonnement des crédits à contracter par personne peut largement et à juste titre se justifier par le souci de minimisation des risques d'impayés, il présente cependant des limites réelles observées dans le cadre du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES. Premièrement, le plafonnement des crédits par personne a encouragé dans plusieurs cas des demandes de crédits par personne interposée. Dans d'autres cas, pour contourner le plafonnement des crédits, certains responsables ont monté de fausses demandes de crédits (bénéficiaires fictifs, falsification de signatures, etc.). Deuxièmement, le plafonnement des crédits s'accompagne d'exclusion : les producteurs dont les besoins sont largement au-delà du plafond sont obligés de recourir à d'autres produits financiers. La plupart des leaders des unions d'organisations de producteurs de céréales font partie de cette catégorie de producteurs.

Pour limiter les exclusions associées au plafonnement du crédit par personne, d'aucuns ont suggéré d'élargir le protocole du partenariat aux prêts individuels

pour des profils bien définis de producteurs membres de la CPC – Togo. Au regard des capacités actuelles d'organisation et de gestion de la CPC – Togo, une telle option devrait être envisagée avec beaucoup de prudence comme l'illustrent les propos ci-après du président de la CPC – Togo.

Paroles d'acteurs

« Ce serait bien d'ouvrir le partenariat aux prêts individuels. Les moyens et les gros producteurs vont mieux s'affirmer. Mais l'idée est à mûrir minutieusement. Car les problèmes augmentent avec le montant des crédits : plus le crédit est important, plus compliquée est sa gestion. L'idée comporte de gros risques : elle pourrait pénaliser les petits producteurs car s'il y a impayé, l'IMF va forcément réagir ; à moins que l'on trouve un mécanisme pour séparer les garanties des deux types de crédits. » - Président CPC – Togo

L'intérêt de l'épargne stratégique réside dans le fait qu'elle constitue un excellent mécanisme de constitution de garantie financière susceptible de faciliter durablement l'accès au crédit agricole pour les populations qui ont du mal à épargner.

Paroles d'acteurs

« Nous avons intégré certaines dispositions de cette convention dans d'autres conventions comme celles avec les ESOP. Par exemple, nous y avons intégrer les ristournes à ne pas verser mais à capitaliser pour constituer une garantie. »
- Directeur du crédit, FUCEC

2.2.2. Outils clés

Plusieurs outils peuvent être développés dans la construction de partenariats OP-IMF-ONG. Il serait fastidieux de proposer une liste exhaustive des outils possibles à mettre en œuvre dans le cadre d'expériences similaires. Si nécessaire et en temps opportun, le lecteur intéressé pourra utilement contacter les parties prenantes à l'expérience ici capitalisée pour des échanges d'outils. Cela étant, il reste toutefois pertinent de souligner les outils clés ci-après :

Un fonds de garantie pour inciter les IMF à prendre le risque

Dans le cas du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES, il a

été nécessaire de mettre en place un fonds de garantie pour enclencher la collaboration entre ces deux types d'acteurs. Pour la FUCEC, le fonds de garantie n'a pas été l'élément le plus important du partenariat avec la CPC - Togo, mais néanmoins nécessaire. Selon WAGES, le fonds de garantie aurait dû, à l'issue du projet, devenir sa propriété. Ces divergences de lectures du fonds de garantie expliquent bien pourquoi seule WAGES a demandé à appeler le fonds de garantie lorsque les premières difficultés de recouvrement ont été rencontrées. Il est très probable que l'expérience n'aurait peut-être pas été enclenchée sans le coup de pouce initial du projet d'appui à la filière céréalière.

Paroles d'acteurs

« Sans fonds de garantie, nous aurions posé d'autres conditions. » - Directeur des projets, FUCEC

« Sans fonds de garantie, je pense que nous serions venus avec beaucoup de réserve car ça devient une mission sociale. Et là, nous serions allés à la hauteur de ce que nous sommes prêts à perdre, c'est-à-dire que nous aurions pris le risque en fonction de nos réserves. Et nous nous serions arrêtés dès que notre plafond de perte aurait été atteint. » - Directeur des Opérations, WAGES

« Dans ce partenariat, le fonds de garantie est utile mais ce n'est pas l'élément le plus important pour nous. Si c'était le cas, on aurait déjà puisé dedans, et l'effet levier serait plus faible. » - Directeur du crédit, FUCEC

« Même en l'absence du fonds de garantie, nous pouvons continuer la collaboration avec la CPC mais en prenant des mesures pour assainir l'environnement comme par exemple l'exclusion des mauvais payeurs, exiger des producteurs de mieux s'organiser, etc. » - Directeur des projets, FUCEC

« A l'époque, on m'avait dit que dans l'esprit de la négociation, à la fin, le fonds de garantie revenait à WAGES. WAGES en acceptant la réduction du taux d'intérêt de 18 % à 12 %, donc une perte de 6 points, il faut compenser le risque à un certain niveau ... par le fonds de garantie. » - Directeur des Opérations, WAGES

Un protocole d'accord pour formaliser les conditionnalités des crédits et encadrer l'appel du fonds de garantie

Les conditionnalités des différents types de crédits négociés dans le cadre du partenariat ont été formalisées sous forme de protocole signé par l'OP, l'IMF et

les ONG partenaires (cf. annexe X). Le protocole fixe également les modalités de gestion du fonds de garantie et les conditions dans lesquelles il peut être appelé.

Un comité de crédit au sein des OPC, des UOPC et des UROPC pour valider les demandes de crédits et suivre les remboursements

Un comité de crédit composé des membres du CA (7) a été mis en place au sein de chaque OPC pour enregistrer, analyser puis valider les demandes ou intentions individuelles de crédits. Au niveau des UOPC, le comité de validation des demandes de crédits est composé des représentants des OPC (un représentant par OPC) et du président de l'UOPC. Le comité de validation se réunit une seule fois pour examiner les demandes de crédits, OPC par OPC et producteur par producteur. Les principaux critères d'analyse des demandes de crédits au niveau de l'UOPC sont : (i) la moralité de la personne, (ii) la capacité de production (superficies emblavées, main d'œuvre, application au travail, etc.), (iii) le niveau de remboursement d'éventuels crédits antérieurs. Afin d'éviter le surendettement des producteurs et la fragilisation du partenariat, les unions qui avaient des crédits en souffrance ne pouvaient pas contracter un nouveau crédit. Le comité a également pour fonction de réaliser un suivi du remboursement des crédits.

Paroles d'acteurs

« *Nous-mêmes, nous nous connaissons entre nous.* » - Président d'une UOPC, Kaboli (Centrale)

L'efficacité du suivi des remboursements de crédits par les OPC est relativement limitée, en particulier du fait du manque de temps et de compétences des leaders des UOPC. En effet, le suivi des remboursements nécessite des compétences techniques (calcul des intérêts, amortissement des prêts, enregistrement des remboursements, etc.) dont ne disposent pas les leaders d'OPC et d'UOPC. Ainsi, la présence d'un personnel technique qualifié venant en appui à l'OPC ou à l'UOPC est nécessaire pour assurer un suivi efficace des remboursements de crédits.

Plus globalement, dans les premières années de l'expérience, les comités de crédit ont bien fonctionné, remplissant un réel rôle de filtre des demandes de crédit et de contrôle social du remboursement. Toutefois, au fil des années, ces comités ont été moins rigoureux à la fois dans la sélection des groupements bénéficiaires de crédit et dans la pression exercée pour le remboursement, ce qui



a entraîné une détérioration du taux de remboursement.

Paroles d'acteurs

“ « Il y a eu un relâchement du suivi après la fin du projet. Les leaders nationaux sont volontaires contrairement aux leaders des UROPC et des UOPC. Il y a lieu de restructurer et d'améliorer certaines choses au niveau des UROPC et des UOPC pour qu'elles jouent pleinement leurs rôles. » - Responsables FUCEC

“ « Au début, nous en tant que producteurs, on n'avait pas une bonne compréhension du calcul des taux d'intérêt. » - Président CPC - Togo
« Nous ne comprenons même pas leur calcul [calcul des amortissements par les IMF]. » - Responsable d'UOPC, Alédjo (Kara)

Des visites de terrain et des comptes d'exploitation standards pour analyser les demandes de crédit

Théoriquement, la procédure d'analyse des demandes de crédit par l'IMF inclut une visite des parcelles des producteurs par les agents de crédit de l'IMF avant le déblocage des crédits. En pratique, cette visite n'a pas souvent lieu ou, lors-

qu'elle est réalisée, elle n'apporte pas de plus-value, du fait des compétences limitées des agents de crédit en matière d'activités agricoles.

Paroles d'acteurs

“ « Certains agents de crédit n'ont aucune notion de l'agriculture. Il faut les former. Le producteur leur montre un champ de 0,50 ha mais leur dit que c'est un champ d'1 ha et ils acceptent. » - Président UROPC Centrale

Un dispositif d'appui-conseil de proximité porté par les ONG, pour suivre avec les OPC l'utilisation et le remboursement des crédits

Lors de la phase projet, un dispositif d'appui-conseil de proximité composé de cinq ingénieurs agronomes, d'Inades-Formation, dotés de moto de terrain avait été mis à contribution pour le suivi de l'utilisation et du remboursement des crédits. Cela avait renforcé le suivi opéré par les OPC et les UOPC.

Paroles d'acteurs

“ « Les agents de proximité nous ont permis de faire un bon suivi dans le temps [à la phase projet] parce que ces agents venaient en appui aux responsables d'OPC pour un bon suivi. » - Secrétaire Général de la CPC - Togo





3

AVANTAGES, SUCCÈS,
DIFFICULTÉS ET
LEÇONS APPRISSES

3.1. Avantages ou gains induits

Les avantages ou gains induits par ce type de partenariat sont multiples. Ils peuvent être regroupés en cinq principales catégories, à savoir : (i) les avantages pour les producteurs ou bénéficiaires directs, (ii) les avantages pour les organisations de producteurs, (iii) les avantages pour les institutions de microfinance, (iv) les avantages pour le secteur agricole et l'économie nationale et (v) les avantages pour les ONG ou structures d'appui aux producteurs.

3.1.1. Avantages pour les producteurs ou bénéficiaires directs

De l'avis des producteurs, l'utilisation des engrais est rentable sous réserve de bonnes conditions pluviométriques et de la vente des récoltes à des prix rémunérateurs. D'après le rapport de l'évaluation finale du projet d'appui à la filière céréalière, lorsqu'ils sont de bonne qualité et utilisés dans de bonnes conditions pluviométriques, les engrais entraînent une nette augmentation du rendement qui permet facilement de payer le crédit intrant.

Le crédit warrantage tel que pratiqué à Morétan (Plateaux-Est) a permis aux producteurs d'emblaver des superficies nettement plus grandes que celles qu'ils auraient pu emblaver avec leur main d'œuvre familiale. En permettant de payer une abondante main d'œuvre salariée, le crédit warrantage pratiqué à Morétan a permis aux producteurs d'augmenter leur capacité de travail, et conséquemment leur production et leurs revenus.

Paroles d'acteurs

“ « Cultiver sans engrais, c'est utiliser son énergie pour rien. Chez nous dans les Lacs, sans engrais ni fientes, les rendements oscillent entre 300 et 800 kg/ha. Avec les engrais, le rendement moyen est de 1500 kg/ha. Avec la combinaison des engrais et des fientes, les rendements oscillent généralement entre 3000 et 4000 kg/ha, certains vont jusqu'à 6000 kg/ha. C'est pourquoi chez nous on a besoin de beaucoup de formations sur la gestion intégrée de la fertilité des sols. » - Producteur, UOPC UGAS (Aného Maritime)

“ « Dans la région de la Kara, sans engrais, je n'aurai aucun épi. » - Producteur UOPC Awandjélou (Kozah, Kara)

Les partenariats OP-IMF offrent aux producteurs des conditions de crédit à un coût ou à un taux nettement moindre que le taux du crédit usurier. Les délais de remboursement sont négociés et adaptés aux cycles de production. Dans le

cadre du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES, les délais de remboursement négociés sont respectivement de 10 mois pour le crédit intrant et de 7 à 8 mois pour le crédit warrantage. Les remboursements pour le crédit intrant comme pour le crédit warrantage peuvent se faire soit à échéance unique (in fine) avec intérêts réduits si paiements anticipés ou par tranches (dépôts UOPC transformés en remboursements en fin de mois).

Paroles d'acteurs

“ « Après les impayés, nous n'avons plus bénéficié de crédit dans le cadre de la convention du partenariat avec WAGES. Alors, ceux qui ont la possibilité achètent eux-mêmes les engrais. Ceux qui n'ont pas les moyens prennent des crédits auprès des usuriers : pour 10 000 F CFA, il faut payer 1000 F CFA par mois, soit 10 % par mois. » - Producteur, UOPC Afangnan (Afangnan, Maritime)

“ « Le crédit usurier et le crédit du protocole, c'est comme la mort et le sommeil. Si tu dors, tu peux te réveiller après. Mais quand tu meurs, c'est fini pour toi. » - Producteur, UOPC Ntsourou (Tchamba, Centrale)

Par ailleurs, les partenariats OP-IMF permettent de renforcer l'éducation financière des producteurs, notamment, de les initier à l'épargne. Dans le cadre du partenariat entre la CPC-Togo et les IMF FUCEC et WAGES, trois principaux mécanismes ont été utilisés à cet effet : (i) les séances d'éducation financière avant le déblocage des crédits, (ii) l'épargne nantie obligatoire pour accéder au crédit et (iii) les ristournes en fin de remboursement. Progressivement, les séances d'éducation financière animées par les institutions de microfinance avant les déblocages de crédits et les échanges avec les agents de crédit lors de leurs visites de suivi devraient contribuer à renforcer les capacités des producteurs bénéficiaires en matière de gestion de crédit, et par voie de conséquence, en matière de gestion de leur exploitation.

3.1.2. Avantages pour les organisations de producteurs

Parce que les crédits constituent des services concrets aux membres, lorsqu'il n'y a pas d'impayés, les partenariats OP-IMF contribuent à renforcer la cohésion, la pertinence sociale, l'attractivité, la visibilité et l'ancrage à la base des organisations de producteurs.

Paroles d'acteurs

“ « En termes d'avantages, c'est ce partenariat qui fait la CPC à la base. Le partenariat [avec les IMF] constitue le liant, le ciment. Il renforce l'image de la CPC, il fait l'identité de la CPC en que faîtière qui offre des services réels à ses membres. Près de 4000 bénéficiaires et des centaines de millions de F CFA de crédits mobilisés et remboursés par an, ce n'est pas petit, même dans l'économie nationale. Au départ, nous n'avions pas compris : on ne distribuait pas les rapports. Mais dès que l'on a commencé à diffuser nos rapports, les gens ont commencé à prendre la CPC au sérieux. Au niveau du ROPPA (réseau des organisations paysannes et de producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest), c'est la CPC qui est aujourd'hui vantée, citée en modèle. » - Président CPC-Togo

En d'autres termes, les partenariats similaires, lorsqu'ils sont bien conduits, sont un facteur de renforcement de la pertinence sociale, de la crédibilité, de la légitimité et de la représentativité des organisations de producteurs.

3.1.3. Avantages pour les institutions de microfinance

Les avantages de partenariats avec une ou des organisations paysannes pour les institutions de microfinance sont d'abord financiers. Parce que les crédits intrants sont généralement remboursés en une seule tranche, et que pour les crédits aux autres secteurs, les taux d'intérêts sont dégressifs, pour un même montant de crédit octroyé à un commerçant et à un agriculteur, le montant des intérêts payés par l'agriculteur est plus élevé que celui payé par le commerçant.

Exemple

Pour un même montant de crédit de 1 000 000 F CFA à 18 % accordé respectivement à un boutiquier pour 12 mois et à un agriculteur pour 10 mois, à échéance, les intérêts payés par le boutiquier sont de 97 500 F CFA tandis que l'agriculteur paie 150 000 F CFA d'intérêts.

NB : Un tableau comparatif des intérêts payés entre un crédit commercial et un crédit agricole est présenté en annexe.

Pour les institutions de microfinance, les partenariats avec une organisation paysanne, bénéficiant d'un appui d'une ONG, facilitent également le recouvrement des crédits. Plusieurs COOPEC du réseau de la FUCEC ont témoigné que le recouvrement des crédits octroyés dans le cadre du partenariat avec la CPC - Togo est relativement peu onéreux, du fait du caractère collectif des crédits. Les partenariats de ce type contribuent également au renforcement des capacités des institutions de microfinance sur la gestion des crédits agricoles. En effet, dans le cadre du partenariat les agents de crédit des institutions de microfinance ont été formés sur les notions de calendrier cultural, de comptes

d'exploitation, leur permettant d'avoir une meilleure analyse de l'activité agricole.

Paroles d'acteurs

“ « Dans le cadre de ce partenariat, nous n'avons pratiquement pas eu d'impayés. Jusqu'à présent, il n'y a pas trop de casse. » - Responsables FUCEC

« Par rapport au portefeuille à risque, nous n'avons pas eu de problème avec le crédit INADES¹. Nous avons eu seulement 6 millions d'impayés sur 215 millions. . » - Responsable projets WAGES

“ « Le problème, ce n'est pas que les IMF ne veulent pas financer l'agriculture mais c'est qu'elles ne savent pas le niveau de rentabilité des activités agricoles. Elles manquent souvent de données fiables à cet effet. De tels partenariats permettent de régler le problème. Mais il faut que les formations soient régulières et continues puisqu'il peut y avoir des mouvements de personnel. » - Responsable projets WAGES

Les partenariats de ce type contribuent en outre à l'élargissement de la clientèle des institutions de microfinance, leur permettant de pénétrer de nouveaux marchés. Même si dans l'immédiat l'IMF n'enregistre pas de résultats financiers en raison du nombre limité de producteurs clients, dans l'absolu, à long terme, avec l'atteinte d'un nombre conséquent de nouveaux clients (producteurs agricoles), il est très probable que l'élargissement du portefeuille s'accompagne de résultats financiers satisfaisants pour l'IMF. De ce fait, les partenariats similaires pourraient être considérés par l'IMF comme un investissement sur le long terme.

Sur un autre plan, les partenariats et alliances avec une ou des OP permettent aux IMF de réaliser leur mission sociale. Plusieurs acteurs du réseau de la FUCEC l'ont clairement exprimé.

Paroles d'acteurs

“ « Pour nous, le partenariat avec INADES est un partenariat modèle. Il y a une appropriation des groupements à la base. C'est un modèle que nous comptons répliquer. Nous avons d'ailleurs commencé avec la GIZ et l'ICAT dans la région Centrale. » - Directeur du crédit, FUCEC

¹ Le crédit INADES, est la dénomination du crédit accordé par l'IMF WAGES aux OPC dans le cadre du partenariat IMF-CPC- INADES- AVSF, dans leurs livres de comptes et rapports.

« Les cadres de concertation comme ceux-ci sont préférables que les partenariats avec les projets publics car là, c'est d'autres réalités. » - Directeur des projets, FUCEC

3.1.4. Avantages pour le secteur agricole et l'économie nationale

Les avantages de partenariats OP-IMF pour le secteur agricole sont multiples car ils contribuent à l'accroissement de la productivité et de la production, à l'amélioration de la sécurité alimentaire, à la modernisation progressive des exploitations agricoles, à la structuration du monde paysan, etc.

Pour l'économie nationale, les avantages de partenariats similaires sont la création d'emplois et de richesse, l'entrée de devises (en cas d'exportation des produits), etc. Les crédits contractés par certaines unions comme celles d'Agan (Morétan, région des Plateaux) servent essentiellement à payer la main d'œuvre de métayers venus de la région des Savanes qui repartent en fin d'année.

Point d'attention

Les crédits warrantage contractés par la seule union d'Agan s'élèvent à 81 200 000 F CFA. En estimant que 80 % de ce montant ont servi à payer la main d'œuvre, cela correspond à 464 équivalents-emplois créés. Si l'on fait une extrapolation aux autres UOPC de la CPC, ayant bénéficié de crédits warrantage dans le cadre de ce projet, cela correspond à un potentiel de 603 équivalents-emplois.

NB : Un tableau du potentiel de création d'emplois au Togo sur la période du partenariat est présenté en annexe.

3.1.5. Avantages pour les ONG ou structures d'appui aux producteurs

Les partenariats similaires offrent plusieurs avantages majeurs aux structures d'appui aux producteurs agricoles et à leurs organisations :

- en tant qu'instrument de négociation, de dialogue et de plaidoyer, ils permettent de mobiliser le soutien des institutions de microfinance au profit de la petite exploitation agricole ;
- ils permettent de sensibiliser les différents acteurs sur le rôle et l'importance du financement de la petite exploitation agricole ;
- ils renforcent la position des producteurs agricoles et de leurs organisations vis-à-vis des institutions de microfinance ;
- ils permettent de faire des institutions de microfinance de véritables alliées pour la promotion de la petite exploitation agricole.

Outre les avantages ci-avant cités, il va de soi que (i) l'accès des producteurs à des services financiers satisfaisants et aux facteurs de production, (ii) le renforcement des capacités des producteurs en matière de gestion de crédit et de gestion de leurs exploitations, (iii) l'accroissement des capacités productives et des revenus des producteurs, (iv) l'amélioration de la représentativité et de l'ancrage à la base des organisations de producteurs, constituent pour les ONG ou structures d'appui à la fois i) une contribution à l'amélioration de leurs indicateurs de performance, ii) une source de motivation pour poursuivre les efforts engagés iii) une invitation à faire plus et mieux, iv) une source de satisfaction morale.

En somme, pour les ONG ou structures d'appui aux producteurs et aux organisations de producteurs, les partenariats similaires permettent (i) d'assurer aux producteurs agricoles un accès durable à des services financiers adaptés et satisfaisants, (ii) de faciliter aux producteurs agricoles l'accès aux facteurs de production, notamment aux intrants agricoles, (iii) de construire une relation de confiance entre les organisations de producteurs et les institutions de microfinance, (iv) de renforcer l'ancrage à la base des organisations de producteurs promus. Autrement dit, les partenariats similaires, lorsqu'ils sont bien négociés et entretenus, facilitent sensiblement le travail des structures d'appui aux producteurs et des OP.

3.2. Succès et facteurs explicatifs

Les succès majeurs enregistrés au travers de l'expérience du partenariat entre Inades-Formation Togo, AVSF, la FUCEC et la CPC-Togo peuvent être résumés en cinq énoncés clés comme suit : (i) le partenariat a été durable car a été largement poursuivi après la fin du projet qui l'a initié, (ii) les acteurs clés du partenariat sont satisfaits et engagés à poursuivre l'expérience, (iii) le taux de remboursement des crédits est relativement satisfaisant, (iv) le fonds de garantie est globalement conservé et rémunéré, (v) le crédit intrant a bien fonctionné.

3.2.1. Poursuite du partenariat au-delà du projet qui l'a initié

La poursuite du partenariat entre la FUCEC et la CPC Togo au-delà du projet qui l'a initié représente sans doute le plus frappant des principaux succès enregistrés au travers de l'expérience. Elle s'explique par trois principaux facteurs, à savoir : (i) la présence d'une structure d'appui technique (ici les ONG Inades-Formation Togo et AVSF) qui accompagne les bénéficiaires de crédits, (ii) l'effet incitatif du fonds de garantie et (iii) la place du financement agricole dans la stratégie de l'IMF.

L'accompagnement offert aux bénéficiaires par une structure d'appui technique rassure les institutions de microfinance

Tous les acteurs du secteur de la microfinance s'accordent à dire que la présence d'une structure d'appui technique est une condition nécessaire pour le succès des partenariats ou expériences de crédit agricole à la petite exploitation. L'importance de la structure d'appui-conseil technique tient essentiellement aux quatre rôles clés qu'elle joue. Premièrement, la structure d'appui assure un rôle capital d'animation, coordination et de facilitation des échanges entre l'OP et l'IMF. Deuxièmement, la structure d'appui technique joue un rôle de « tiers de confiance ». En effet, lors de la conclusion de l'accord de partenariat, la structure d'appui technique sert de caution morale, ce qui, pour l'IMF, constitue une certaine forme de garantie. Troisièmement, parce qu'elle connaît bien l'activité des bénéficiaires, la structure d'appui technique peut conseiller l'OP afin qu'elle améliore ses dossiers de demandes de crédit. Dans certains cas, la structure d'appui technique peut même aider l'IMF dans l'analyse des demandes de crédits. Quatrièmement, la structure d'appui technique, parce qu'elle entretient une plus grande proximité avec les bénéficiaires des crédits, permet un meilleur suivi de l'utilisation et des remboursements des crédits.

Paroles d'acteurs

« Pour nous, l'élément clé ou l'élément le plus important du partenariat est le suivi rapproché ou l'accompagnement assuré par Inades-Formation. » - Responsable financement agricole, FUCEC

“ *« Avec la CTOP dans le cadre des fonds Coopermondo², le mécanisme ne prévoyait pas d'appui technique. Cela n'a pas marché au point où on avait des projets qu'on ne pouvait pas étudier. On avait initialement deux milliards de F CFA pour les fonds Coopermondo. On a fait le lobbying pour aller à 20 milliards mais nous n'avons pas pu consommer les deux milliards initialement prévus car on ne sait pas financer les tracteurs, etc. Par ailleurs, il n'y a pas beaucoup de demandes. »* - Responsable APSFD

“ *« La CPC seule ne peut pas assurer efficacement le suivi. Il faut nécessairement une structure spécialisée comme Inades-Formation. Il faut nécessairement que le suivi soit permanent. Par suivi, nous entendons les sensibilisations, les formations techniques et organisationnelles, l'appui à la mise en marché des produits, le respect des engagements, etc. Cela nécessite bien évidemment des moyens.. »* - Responsable financement agricole, FUCEC

2 Les fonds COOPERMONDO constituent une ligne de crédit devant favoriser les investissements agricoles

La structure d'appui technique peut être externe (ONG ou institution publique) ou interne à l'OP (direction ou cellule exécutive). Certains acteurs ont exprimé une préférence pour les structures privées d'appui technique comme les ONG, car d'après leurs expériences et leurs constats, le suivi opéré par ces dernières est plus efficace que celui réalisé par les structures publiques d'appui technique. En réalité, plus que le caractère privé ou étatique de la structure d'appui, ce qui importe, c'est la présence permanente d'un dispositif d'appui technique suffisamment engagé et motivé. Aucune ONG ne pouvant mobiliser les ressources nécessaires pour accompagner de façon permanente une OP, l'internalisation du dispositif d'appui technique au sein de l'OP apparaît comme l'option la plus durable.

La place du financement agricole dans la stratégie de l'IMF détermine son niveau d'engagement dans la construction du partenariat

Plus explicitement, la poursuite du partenariat entre la CPC Togo et les IMF FUCEC et WAGES au-delà du projet qui l'a initié s'explique par (i) la vision ou le choix stratégique de la FUCEC de se positionner comme le leader du financement agricole au Togo et (ii) la vision de la CPC Togo dont une composante est axée sur la fourniture de services de qualité à ses membres.

Au-delà de son lien historique avec le monde agricole et rural, la FUCEC, convaincue que l'agriculture est un secteur d'avenir au Togo, s'investit depuis 2014 de plus en plus dans le financement agricole et rural. Les actions concrètes réalisées sont entre autres : (i) le recrutement d'un expert chargé du financement agricole, (ii) la réalisation d'une étude d'identification des filières et sous-secteurs porteurs de l'agriculture au Togo, (iii) la mise en œuvre de plusieurs programmes de financement agricole en partenariat avec divers acteurs incluant le ministère en charge de l'agriculture, des ONG, des institutions de coopération bilatérale, (iv) le recrutement et la formation d'agents de crédits spécialisés en financement de l'agriculture, etc. Entre 2010 et 2016, la part du financement agricole par rapport à l'encours total de la FUCEC est passée respectivement de 2 % à 7 %.

Paroles d'acteurs

“ « Dans ce partenariat, le fonds de garantie est utile mais ce n'est pas l'élément le plus important pour nous. Si c'était le cas, on aurait déjà puisé là-dans, et l'effet levier serait plus faible. Ce qui nous motive le plus à poursuivre ce partenariat, c'est notre vision de nous positionner comme le leader du financement rural au Togo. » - Directeur du crédit, FUCEC

“ « Même en l'absence du fonds de garantie, nous pouvons continuer la collaboration avec la CPC. » - Directeur des projets, FUCEC

Pour sa part, depuis sa création, la CPC-Togo s'est assignée entre autres la mission de faciliter l'accès aux facteurs de production et à des marchés rémunérateurs.

Enoncés de la mission et de la vision de la CPC (extraits du plan stratégique de la CPC-Togo 2015-2019)

Mission : Œuvrer pour la diversification et la promotion de la compétitivité des produits céréaliers afin de satisfaire les intérêts des membres et contribuer à la sécurité / souveraineté alimentaire au Togo.

Vision : D'ici 2019, la CPC-Togo est une organisation représentative, structurée en différentes filières céréalières compétitives, mobilisant les ressources nécessaires, rendant des services de qualité à ses membres et contribuant à la sécurité / souveraineté alimentaire au Togo dans un environnement favorable.

Ces données indiquent que lorsqu'il y a convergence ou cohérence entre les visions de l'institution de microfinance et de la faîtière d'organisations de producteurs, moyennant un appui externe initial limité dans le temps, les deux structures peuvent construire et entretenir un partenariat solide de financement durable des petits agriculteurs.

La poursuite du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES au-delà du projet qui l'a initié peut ensuite s'expliquer par le rôle d'animation joué par les ONG ou structures d'appui, en l'espèce, Inades-Formation Togo et AVSF.

Les ONG ou structures d'appui sont certes au centre de l'animation et de la vitalité du partenariat entre l'institution de microfinance et la faîtière d'organisations de producteurs. Mais sans l'adhésion ou la volonté de l'institution de microfinance, les efforts des ONG ou structures d'appui peuvent rester infructueux ou vains. Cela a été observé avec WAGES, la deuxième institution de microfinance partenaire dans le cadre de l'expérience.

Paroles d'acteurs

“ « Il était aussi question de rapprocher durablement ces IMF des producteurs agricoles, en instaurant une relation de confiance entre les deux parties, afin de garantir aux producteurs un accès pérenne au crédit. Toutefois, si le taux de remboursement est resté élevé (plus de 95%) jusqu'à la campagne 2014-2015, l'expérience connaît quelques difficultés (taux élevé de portefeuille à risque pour la campagne 2015-2016 avec FUCEC-Togo et presque un arrêt de transactions avec WAGES). » -

Extrait des termes de référence de la capitalisation de l'expérience

“ « A l'origine, WAGES est une association de femmes qui font du grand commerce. Le plus gros portefeuille de WAGES n'a rien à voir avec la petite population. Les projets que WAGES finance le plus, c'est aller en Europe ou en Asie pour acheter des produits à revendre au Togo. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

Dans la construction de partenariats similaires, outre l'implantation géographique et la capacité financière, la place du financement agricole dans la stratégie de l'institution financière ainsi que son adéquation avec les orientations stratégiques de la faîtière d'organisations de producteurs devraient constituer des points d'attention ou des critères clés de l'identification des institutions financières partenaires.

3.2.2. Remboursements globalement satisfaisants des crédits

Les taux de remboursement des crédits contractés dans le cadre du partenariat entre la FUCEC et la CPC – Togo ont été très satisfaisants jusqu'en 2015. De 2010 à 2015, il n'y a pratiquement pas eu d'impayés ; le taux de remboursement des crédits était de plus de 99 % et les seuls cas d'impayés enregistrés étaient dus aux aléas climatiques. Ces données prouvent que les petits crédits se remboursent généralement bien. Autrement dit, les crédits aux petits agriculteurs se remboursent lorsqu'ils sont octroyés avec des conditionnalités appropriées. Toutefois, à partir de 2016, le taux de remboursement s'est détérioré et est passé à 80 %, ceci étant dû à quelques cas d'impayés de groupements de la région des Savanes. Cette évolution doit amener la CPC et la FUCEC à revoir les modalités de sélection des groupements bénéficiaires et les modalités de suivi et de contrôle social pour le remboursement.

Paroles d'acteurs

“ « Les petits crédits se remboursent bien. Les casses sont causées par des gens qui refusent sciemment de payer disant qu'il s'agit de l'argent du président. » - Responsable APSFD

« Le portefeuille impayé des IMF, même en milieu rural, ce ne sont pas les plus pauvres mais plutôt les plus riches. Ce sont ceux qui ont les moyens, de l'influence pour faire arrêter une procédure attentée contre eux. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

En effet, le taux élevé de remboursement des crédits, pendant les cinq premières années de l'expérience, peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment : (i) les sensibilisations réalisées en amont par la CPC – Togo, (ii) les validations

successives des demandes de crédit depuis le niveau village jusqu'au niveau région (OPC, UOPC, UROPC, IMF) même si les procédures prévues à cet effet n'ont pas toujours été respectées, (iii) les séances d'éducation financière organisées par les IMF aux emprunteurs avant le déblocage des crédits, (iv) le fait que les crédits aux producteurs sont généralement faits en nature (avec quelques cas de crédits en numéraire), ce qui limite les risques de détournement des crédits de leur objet, (v) le fait que le montant du crédit reçu par producteur est faible (confirmant ainsi que les petits crédits se remboursent en général bien), (vi) les sanctions prévues en cas de non-remboursement, sanctions allant graduellement de la récupération de l'épargne nantie à l'exclusion ou au refus d'un nouveau cycle de crédit puis aux poursuites pénales, (vii) le profil des bénéficiaires finaux des crédits qui sont en majorité de « petits producteurs » qui n'ont ni le pouvoir ni les relations nécessaires pour arrêter une éventuelle procédure de poursuite pénale en cas d'impayés, (viii) la caution solidaire de l'UOPC qui implique une pression sociale sur les bénéficiaires pour rembourser les crédits, (ix) la sensibilisation et le suivi de proximité opérés par les techniciens et les leaders de la CPC – Togo, avec une implication personnelle du président de la CPC – Togo dans plusieurs cas (Gando, Kaboli, etc.), et (x) les réajustements apportés par certains acteurs de terrain à la suite des premières difficultés de recouvrement (crédit direct aux OPC ou à des groupes de cinq, etc.).

Point d'attention

Des taux de remboursements satisfaisants ne veulent pas dire un recouvrement facile des crédits. Dans plusieurs cas, les agents de la FUCEC ont été amenés à utiliser des moyens de recouvrement énergiques, tels qu'une convocation à la gendarmerie, pour que les crédits soient remboursés.

Durant les cinq premières années, au vu du taux élevé de remboursement, la FUCEC n'a jamais manifesté d'intérêt à appeler le fonds de garantie. Cela prouve encore que ce n'est vraiment pas le fonds de garantie qui est l'élément le plus important pour la FUCEC. La FUCEC a eu d'autres expériences comme par exemple, l'expérience avec le Programme de Soutien aux Activités Economiques des Groupements (PSAEG) où elle a appelé le fonds de garantie à concurrence de 91 189 765 F CFA.

Toutefois, on peut nuancer ce constat en citant l'expérience avec WAGES, qui a fait appel au fonds de garantie, à hauteur de 7 millions de francs CFA, en 2016, suite à des impayés anciens. Par ailleurs, WAGES a quasiment cessé d'octroyer du crédit aux membres de la CPC malgré la présence du fonds de garantie (d'un montant de 21 millions, après déduction des 7 millions en 2016).

3.2.3. Satisfaction et engagement de la FUCEC et de la CPC à consolider le partenariat

Tous les acteurs rencontrés au niveau de la direction générale et des agences de la FUCEC ont clairement exprimé leur satisfaction globale et leur engagement à poursuivre et à consolider le partenariat avec la CPC – Togo. Les mêmes notes de satisfaction et d'engagement ont également été exprimées par les principaux leaders de la CPC – Togo.

Paroles d'acteurs

“ « En termes d'avantages, c'est le partenariat qui fait la CPC à la base. Le partenariat constitue le liant, le ciment. Il renforce l'image de la CPC, il fait l'identité de la CPC en tant que faïtière qui offre des services réels à ses membres. » - Président CPC – Togo

“ « Pour nous, le partenariat avec Inades est un partenariat modèle. Il y a une appropriation des groupements à la base. C'est un modèle que nous comptons répliquer. Nous avons d'ailleurs commencé avec la GIZ et l'ICAT dans la région Centrale. » - Directeur du crédit, FUCEC

“ « Les cadres de concertation comme ceux-ci sont préférables que les partenariats avec les projets publics car là, c'est d'autres réalités. » - Directeur des projets, FUCEC

Ces notes de satisfaction et d'engagement s'expliquent largement par les visions que les deux organisations ont du financement agricole. Elles sont indispensables pour réussir le passage à l'échelle de l'expérience.

Pour la CPC – Togo, les sujets de satisfaction tiennent d'une part, aux réalisations enregistrées, et d'autre part, aux avantages du partenariat pour les producteurs et pour la CPC elle-même en tant que faïtière. En effet, près d'un milliard de F CFA ont été injectés en milieu rural par les deux IMF partenaires sur six campagnes agricoles au profit d'environ 4 000 producteurs.

Pour la FUCEC, les sujets de satisfaction tiennent essentiellement au taux de remboursement globalement satisfaisant et à l'atteinte de l'effet levier attendu au cours de certaines années, notamment dans la région des Plateaux et dans la région des Savanes.

Au-delà des réalisations relativement limitées en volume, l'expérience est très

riche d'enseignements sans compter ses impacts sociaux. Les réalisations auraient été nettement plus importantes si des difficultés et des contraintes diverses n'avaient pas été rencontrées. Les principales difficultés et contraintes rencontrées dans le cadre de l'expérience sont détaillées au point 3.3 du présent livret.

3.2.4. Fonds de garantie globalement conservé et rémunéré

Le fonds de garantie est conservé au bout de six ans d'expérience. Par ailleurs, le fonds de garantie est rémunéré par la FUCEC. Une partie du fonds de garantie placée en DAT à Ecobank est également rémunérée. Au total, la rémunération du fonds de garantie par la FUCEC et par Ecobank s'élève respectivement à 1 339 667 et 948 000 F CFA par an. Les négociations avec WAGES au sujet de la rémunération du fonds de garantie n'ont pas abouti. Si l'on prend en compte le fait que dans certains cas, des fonds de garantie similaires mis en place dans le cadre de projets financés par le Programme de Facilité alimentaire ont été rapatriés par l'Union Européenne à la fin des projets pour performance jugée non satisfaisante, le fait que le fonds de garantie soit conservé et rémunéré est un véritable succès qui mérite d'être souligné à sa juste valeur.

Paroles d'acteurs

“ *« Aujourd'hui, la rémunération du fonds de garantie nous permet de financer une partie de nos charges de fonctionnement. Ce n'est pas énorme mais ce n'est pas rien non plus. »* - Président CPC - Togo

3.2.5. Forte demande du crédit intrant

Toutes années confondues, les crédits intrant ont représenté entre 84 et 100 % des montants totaux de crédits octroyés. Dans deux régions à savoir Maritime et Centrale, il n'y a eu aucune demande de crédit warrantage. La forte demande du crédit intrant s'explique essentiellement par une forte dégradation des terres, d'où l'impérieuse nécessité d'appliquer des engrais minéraux pour la production du maïs.

Paroles d'acteurs

“ *« Cultiver sans engrais, c'est utiliser son énergie pour rien. Chez nous dans les Lacs, sans engrais ni fientes, les rendements oscillent entre 300 et 800 kg/ha. Avec les engrais, le rendement moyen est de 1500 kg/ha. Avec la combinaison des engrais et des fientes, les rendements oscillent généralement entre 3000 et 4000 kg/ha,*

« certains vont jusqu'à 6000 kg/ha. C'est pourquoi chez nous on a besoin de beaucoup de formations sur la gestion intégrée de la fertilité des sols. » - Producteur, UOPC UGAS (Aného, Maritime)

« Dans la région de la Kara, sans engrais, je n'aurai aucun épi. » - Producteur UOPC Awandjélou (Kozah, Kara)

A l'opposé du crédit intrant, la demande du crédit warrantage a été très faible. Plusieurs raisons ont été évoquées pour essayer d'expliquer cet échec. La première raison est la faible variation du prix du maïs entre la fin d'une campagne et le début de la campagne suivante et la deuxième raison avancée est le manque d'infrastructures (magasins) pour le stockage des produits en vue de la vente groupée. Certains acteurs ont avancé à tort que le warrantage ne peut pas marcher dans les pays côtiers à production vivrière excédentaire comme le Togo, le warrantage étant selon eux plus indiqué pour les pays sahéliens en déficit chronique de production vivrière. D'autres acteurs ont avancé deux aspects du comportement des producteurs en guise d'explication, à savoir : (i) la volonté à vendre le produit à un hypothétique prix maximum de référence (par exemple prix plafond de la campagne passée, etc.) au lieu de raisonner sur la base d'un prix d'équilibre et (ii) le manque de soin apporté au stock en magasin lorsqu'il est destiné à rembourser un crédit. Avec le recul, toutes ces raisons semblent traduire une éventuelle analyse insuffisante ou sommaire de l'opportunité et de la faisabilité du crédit warrantage avant sa mise en place dans le cadre du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES. Plusieurs acteurs ont tiré une telle conclusion à mots couverts.

Paroles d'acteurs

« Je pense que le crédit warrantage est à repenser, notamment en ce qui concerne la gestion du stock en magasin. Dans d'autres contextes, c'est un autre acteur qui gère le stock en magasin. » - Responsable financement agricole, FUCEC

Il est en effet établi depuis plusieurs années que le crédit warrantage est surtout adapté aux produits dont les variations de prix sont importantes et régulières. Or, dans l'ordre ordinaire des choses, le maïs, en tant que produit alimentaire de base de la population, n'est pas le produit pour lequel l'on puisse espérer ou supporter d'importantes variations régulières de prix. Par ailleurs, pour être réussi, le warrantage exige bien plus que de disposer de magasins adéquats et accessibles. Il exige en outre de constituer rapidement les stocks après la récolte, de vérifier régulièrement la qualité des stocks, de suivre les prix sur le marché, etc. Au regard de leur jeunesse et de leur faible niveau d'organisation, les UOPC membres de la CPC - Togo étaient peu préparées et outillées pour faire face à de telles exigences. L'échec du crédit warrantage illustre l'une des

difficultés et contraintes majeures qui limitent la portée du partenariat entre la CPC – Togo, à savoir, un difficile accès à des marchés rémunérateurs stables et solvables.

3.3. Difficultés, contraintes et limites

3.3.1 Un accès difficile à des marchés rémunérateurs stables et solvables

L'accès à des marchés rémunérateurs stables et solvables a été et reste la difficulté majeure ayant limité le volume des réalisations. Pourtant, plusieurs efforts ont été consentis pour faciliter la mise en marché des produits. Le problème présente plusieurs facettes et est plus complexe qu'on ne le croit souvent. Très succinctement, on peut dire que la production totale de maïs grain dépasse la demande d'un marché intérieur étroit et souvent perturbé tandis que l'accès au marché extérieur est plutôt compliqué en raison de diverses contraintes et barrières. Le fonctionnement du marché intérieur et les difficultés rencontrées dans l'accès au marché extérieur sont exposés plus loin dans les paragraphes suivants, après l'exposé des efforts consentis pour faciliter la mise en marché des produits.

Dans le cadre du projet d'appui à la filière céréalière, la CPC – Togo a été accompagnée pour la vente groupée des produits. Des magasins ont été construits et plusieurs sessions de formations ont été animées. Bien évidemment, il était impossible de doter toutes les OPC de magasin dans le cadre du projet. Autrement dit, le déficit d'infrastructures de stockage et de commercialisation n'a été que légèrement réduit par le projet. Toujours dans le cadre du projet d'appui à la filière céréalière, un système d'information sur le marché dénommé SIM - CPC a été lancé. Par la suite, avec l'appui du PADAT, le système d'information sur le marché a été renforcé. Le PADAT a également appuyé entre 2013 et 2015 l'organisation de bourses agricoles, initiée depuis 2012 avec l'appui d'Afrique Verte. Il a en plus financé une formation sur la contractualisation. D'autres appuis prévus par le PADAT comme l'aménagement de bas-fonds, la construction de magasins et de hangars de marchés, la réhabilitation de pistes de desserte, etc. ont certes pris du retard à se concrétiser mais ils illustrent à suffisance les types de mesures de soutien que les Etats peuvent faire aux organisations de producteurs pour soutenir et consolider les partenariats entre OP et IMF. Malgré ces différents efforts dont la liste n'est pas exhaustive, le pari de l'accès durable à des marchés rémunérateurs n'est pas encore gagné en raison de contraintes de plusieurs ordres. Dans un contexte de marché étroit et régulièrement perturbé,

pour assurer aux petits producteurs un accès durable à des marchés rémunérateurs et stables, il faut bien plus que des formations, des infrastructures, des organes de recherche de marchés et des espaces de mise en relation de l'offre et de la demande : il faut aussi, mieux, il faut surtout et avant tout des capitaux suffisants.

Les contraintes d'une agriculture pluviale couplées au déficit d'infrastructures de stockage et de commercialisation limitent dans une certaine mesure le développement de la contractualisation de la production agricole. Avec les variations climatiques et le déficit de capacité en matière de prévision météorologique et de prédiction de la production agricole, il semble très hasardeux pour des faîtières d'OP comme la CPC de signer des contrats en amont de la production.

Paroles d'acteurs

« Pour le moment, sans maîtrise du climat, nous ne pouvons pas signer de contrat en début de campagne. Notre agriculture n'a pas encore atteint ce niveau. » - Président de la CPC - Togo

« Les aviculteurs nous disent qu'ils consomment 6 000 tonnes de maïs jaune par an. Mais c'est notre crainte (peur des caprices pluviométriques) qui fait que nous sommes dans les 350 tonnes. » - Responsable UOPC Anfoin (Lacs, Maritime)

A l'analyse, bien plus que les variations climatiques, c'est un déficit de culture de la contractualisation au niveau des petits producteurs couplés au déficit des infrastructures de stockage et aux fluctuations des prix sur le marché qui justifient l'hésitation des leaders de la CPC à négocier des contrats en amont de la production. En effet, d'après les expériences passées de la CPC en matière de vente groupée, les prix augmentent généralement sur les marchés locaux dès que la CPC commence la collecte des produits. Dès que les prix augmentent sur le marché, toute la quantité contractualisée n'ayant pas été préalablement regroupée et stockée, les producteurs refusent de poursuivre la livraison des produits à la CPC, préférant les vendre sur les marchés locaux pour profiter de la hausse des prix.

Paroles d'acteurs

« Comme on n'a pas de magasin central, chacun fait son stock dans sa maison. Certains vendent les produits à l'insu des responsables de l'union. C'est ce qui crée les problèmes d'impayés. » - Responsable UOPC Agan (Est Mono, Plateaux)

« En 2015, on a enlevé seulement 550 tonnes de maïs dans le cadre du contrat avec

“ Premium Food (Ghana) et les prix ont flambé sur les marchés. Les producteurs ont alors refusé de livrer le reste des quantités pour lesquelles ils s'étaient engagés. Les paysans ne respectent pas leurs contrats, c'est ça le problème des leaders dans la vente groupée. Les stocks à la maison, c'est ça la vraie cause du problème. » - Responsable UROPC Plateaux

Les prix sur les marchés sont des données exogènes dont les niveaux dépendent de l'offre et de la demande. Avec une production régulièrement excédentaire depuis 2009, à la récolte, le prix du maïs est généralement faible. Le marché national des céréales est souvent perturbé par des spéculateurs qui font de l'achat-stockage-vente. Avec l'activité des spéculateurs, il arrive souvent que les prix du maïs flambent entre la fin d'une campagne agricole et le début de la campagne suivante. Il y a également l'intervention de l'ANSAT qui achète du maïs souvent à un prix attractif pour constituer la réserve de sécurité alimentaire du pays. Dans un tel contexte, les producteurs espèrent vendre au prix le plus élevé possible et au comptant. Or l'ANSAT n'a pas vocation à racheter toute la production nationale. Elle n'en a d'ailleurs pas les moyens. Pour des faïtières d'OP comme la CPC dont les capacités financières sont très limitées, l'espérance des producteurs à vendre au prix le plus élevé possible et au comptant ne facilite pas le regroupement de l'offre de produits pour satisfaire certains marchés. Cette situation a amené les leaders de la CPC – Togo à envisager le recours à un crédit de pré-collecte des récoltes entre novembre et décembre.

Paroles d'acteurs

“ « Aujourd'hui, il y a le marché pour le maïs mais on n'arrive pas à le satisfaire. Faute de crédit pour acheter au comptant, parfois, avec les variations de prix, les producteurs hésitent à livrer. Si nous arrivons à avoir des crédits de pré-collecte entre novembre et décembre, le problème sera réglé. » - Président CPC – Togo

Le défi de l'accès au marché est en effet souvent gagné lorsque l'OP dispose des ressources suffisantes pour payer au comptant les récoltes de ses membres. Il existe au sein de la CPC une union modèle qui a développé une expérience particulièrement édifiante en matière de pré-collecte des produits.

Partage d'expériences réussies : cas de l'UROPC d'Ahépé (COOP-CA Assiléassimé)

La COOP-CA Assiléassimé trouve ses origines dans le projet Projet d'organisation et de développement villageois (PODV) (1996-2000) financé par le FIDA. Au total, 22 groupements bénéficiaires du projet ont été appuyés pour accéder au crédit auprès des IMF. Le projet servait de caution morale auprès des IMF. Le crédit ainsi obtenu servait à financer soit l'achat des intrants pour la campagne

à venir ou soit permettait au producteur de mener une AGR pendant la saison morte.

En 2000, à la suite de la fin du projet, afin de continuer par bénéficiaire du crédit, les 22 groupements bénéficiaires se sont alors fusionnés en une union pour se servir mutuellement de caution morale auprès des IMF, en remplacement de la caution morale du projet. Mais cette initiative n'a pas connu de succès auprès des IMF.

Les réflexions ont abouti en 2005, à la mise en place d'une caisse interne d'épargne-crédit pour l'octroi de petits crédits de campagne. L'union se chargeait d'assurer la vente groupée. Le capital de démarrage de cette caisse provient de la réception de quelques stagiaires canadiens qui ont fait à l'union un don de 1 200 000 F CFA. A travers la vente groupée, l'union s'est constituée des fonds propres par un système de captage à raison de 15 F CFA par kilogramme vendu. La particularité avec cette caisse est que seuls les producteurs participant à la vente groupée peuvent y accéder.

L'union Assiléassimé a ainsi réussi à mobiliser des ressources assez conséquentes pour ses activités. Elle a payé sa contribution de 3 000 000 F CFA pour bénéficier d'un magasin de 250 tonnes dans le cadre du PADAT (projet d'appui au développement agricole au Togo). Elle a déboursé 4 000 000 F CFA pour assurer son approvisionnement en intrants pour la campagne 2016 - 2017. Le solde en caisse en novembre 2016 s'élevait à environ 3 000 000 F CFA. Il servira à la pré-collecte des produits à la récolte. Avec une telle assise financière, l'union Assiléassimé n'a jamais sollicité de crédits dans le cadre de la convention de partenariat entre la CPC et les IMF FUCEC et WAGES. Elle finance ses campagnes sur fonds propres.

Au niveau de la CPC, l'union Assiléassimé est une référence. Son expérience et son expertise sont valorisées au niveau de la région Maritime en matière de captage sur vente groupée (10 F CFA par kilogramme vendu).

L'union Assiléassimé est présidée par le Secrétaire général en exercice de la CPC - Togo, en la personne de Laurent GBETCHI.

Négociation difficile avec le sous-secteur de la transformation du maïs en pleine émergence

Jusqu'en 2014, l'industrie de la transformation du maïs était très peu développée au Togo. Hormis la brasserie, il n'y avait pratiquement pas d'unités industrielles de transformation du maïs. On avait espéré qu'avec l'installation de l'entreprise productrice de farines de maïs ETG au Togo, le problème de la commercialisation du maïs allait trouver une solution durable. Les négociations entre ETG et la CPC - Togo ont échoué faute d'accord sur le prix. ETG a préféré importer du

maïs du Brésil qui lui revenait moins cher que le maïs local. Cette expérience pose le débat de la compétitivité de la production locale dans le contexte actuel de mondialisation et de libéralisation des marchés.

Paroles d'acteurs

“ « Avec ETG, c'est le prix qui a fait qu'on n'a pas signé de contrat. » - Président CPC
- Togo

« Nos coûts de production sont élevés. Notre production n'est pas compétitive sur le marché. » - Responsable UOPC Anfoin (Lacs, Maritime)

Un accès irrégulier aux marchés institutionnels malgré l'appui de l'Etat

En 2010, la CPC – Togo et d'autres organisations de producteurs ont bénéficié par entente directe d'un contrat d'environ 5 000 tonnes de produit avec l'ANSAT. Malheureusement, l'expérience n'a plus été répétée, peut-être en raison d'un conflit ou d'une incompréhension avec l'ANSAT sur le principe du captage d'un certain montant pour couvrir les charges de regroupement et de conditionnement des produits. Ce conflit avec l'ANSAT appartient au passé comme l'illustre les appuis apportés ultérieurement par l'ANSAT à la CPC pour faciliter l'écoulement des excédents céréaliers dégagés. L'autre limite de l'expérience du contrat avec l'ANSAT est qu'avec le volume relativement faible de produits à livrer, tous les producteurs membres de la CPC n'ont pas pu en bénéficier. En 2012, toujours avec l'appui de l'ANSAT, la CPC a bénéficié d'un contrat de 32 000 tonnes de produits à livrer au PAM. Ce contrat explique d'ailleurs l'augmentation des montants des crédits alloués dans le cadre du partenariat avec la FUCEC entre 2012 et 2013. L'appui et l'intermédiation pour l'accès à des marchés institutionnels de ce genre constituent une forme de mesure de soutien que les Etats peuvent apporter aux faïtières d'organisations de producteurs pour faciliter l'accès au crédit agricole au travers de partenariats OP-IMF. Un contrat annuel régulier avec l'Etat peut constituer une garantie suffisante auprès des IMF pour lever du crédit pour la pré-collecte des récoltes.

Paroles d'acteurs

“ « En cas de risque de crise alimentaire, l'ANSAT prend des mesures pour éviter des sorties incontrôlées des produits. Le problème du refus d'autorisation d'exportation s'est posé une année où l'Etat avait un marché de 30 000 tonnes avec le PAM pendant que la CPC avait un marché de 3 000 tonnes au Ghana. Ce n'est que l'histoire. Aujourd'hui, il n'y a plus de mesures de contingentement. Il suffit que les statistiques

«*agricoles donnent l'assurance qu'il y a suffisamment d'excédent pour obtenir les autorisations à exporter. L'autre chose est de se conformer aux exigences en matière d'exportation de produits agricoles. En 2015, on a eu tout le soutien de l'Etat, mais on a été incapable car le produit était infesté d'aflatoxines. Nous avons mis un mois et demi pour négocier. Heureusement que la clause «aflatoxines» n'était pas explicitement mentionnée dans le contrat.*» - Président de la CPC - Togo

Un marché extérieur ou international très exigeant et fortement réglementé, difficile d'accès même avec le soutien de l'Etat ou des décideurs

Les producteurs pensent encore à tort ou à raison que l'exportation des produits vivriers est interdite au Togo. En réalité, elle est plutôt réglementée. Au Togo comme dans plusieurs autres pays, il faut des autorisations pour l'exportation de produits agricoles. Pendant longtemps, les démarches administratives à accomplir pour obtenir les différentes autorisations nécessaires étaient méconnues des producteurs agricoles et de leurs organisations. Fort de ce constat, en 2011, la CTOP a élaboré un manuel d'orientation pour l'exportation du maïs. Par ailleurs, avec les expériences de la CPC - Togo dans le cadre des contrats avec le PAM et Premium Food du Ghana, plusieurs leaders paysans et certains producteurs se familiarisent progressivement avec les exigences administratives de l'exportation des produits agricoles.

Mais il n'y a pas que les démarches administratives qui limitent l'accès au marché international pour les petits producteurs et leurs organisations. Il y a tout d'abord les normes de qualité organoleptique, nutritionnelle et microbiologique à respecter. Ensuite, il y a la question du regroupement de l'offre de produits qui englobe (i) la question du coût et des infrastructures de transports locaux, (ii) la question des infrastructures de stockage, (iii) la question de la disponibilité quantitative des produits et (iv) la question de la capacité de la faïtière d'organisations de producteurs à mobiliser les quantités contractualisées. Troisièmement, il y a les contraintes d'ordre logistique pour convoier les produits, surtout lorsqu'il s'agit d'exporter les produits par la voie maritime vers des pays lointains. Enfin, il y a la question des coûts de production, c'est-à-dire de la compétitivité des produits.

Paroles d'acteurs

«*En 2014, au plus fort de la crise de la commercialisation des excédents céréaliers, je suis allé en personne en Allemagne pour négocier des contrats pour écouler le maïs. Il y avait une demande de 15 000 tonnes de maïs. Le client avait exigé que les stocks soient entreposés et géolocalisés avant la conclusion du marché. J'ai réuni la CPC, le MAPTO et la CTOP pour leur demander de constituer les stocks. A*

la veille de l'échéance, il n'y avait qu'un stock potentiel de 6 000 tonnes. Le maïs existait mais était entreposé dans les maisons et dans les greniers. Les magasins et les entrepôts doivent être gérés suivant un modèle entrepreneurial mais nos producteurs ne sont pas encore dans cette logique. » - Secrétaire Général, Ministère en charge de l'agriculture

“ « Il y avait aussi la question du transport et de la logistique : il fallait en moyenne 66 euros pour amener le produit à Lomé et 33 euros pour l'acheminer en Europe. Nous en sommes conscients. Au port de Lomé, il y a un seul godet qui appartient à la SGMT (société des grands moulins du Togo). » - Secrétaire Général, Ministère en charge de l'agriculture

Enseignement : crédit et commercialisation sont étroitement liés ...toutes choses égales par ailleurs, c'est le marché qui rembourse le crédit

Les diverses réalités ci-avant exposées montrent que la commercialisation est étroitement liée au crédit, comme étant partie constituante de l'ensemble des services nécessaires à l'exploitant pour développer son potentiel de production. Cette liaison a de nombreux aspects qui sont d'une grande importance pour les relations avec les institutions financières. D'abord, un rôle primordial de la commercialisation dans le développement agricole est d'élargir les débouchés intérieurs et extérieurs et d'encourager ainsi l'agriculteur à produire plus. Sans cette incitation, il n'augmentera pas son niveau de production. Ensuite, la commercialisation implique l'approvisionnement en facteur de production. Des déficits dans ce domaine ont été responsables, dans les pays en développement, de pertes plus fortes qu'on le réalise ou le reconnaît généralement. Troisièmement, l'organisme responsable de l'achat des récoltes peut être un très bon agent, à la fois pour s'occuper des remboursements d'emprunts et pour encourager les agriculteurs à épargner. C'est le cas lorsque l'organisme responsable de l'achat est un collecteur ou transformateur avec qui les producteurs sont sous contrat. Pour que l'organisme de commercialisation apporte son entière collaboration au fonctionnement d'un tel système, il faut qu'il y trouve un bénéfice réel (sécurisation de son approvisionnement, encouragement financier, etc.).

Paroles d'acteurs

“ « Au début, en 2010, avec le projet AVSF-Inades-Formation, les choses allaient comme sur des roulettes. Les remboursements étaient au top (100 % avec quelques petits retards). L'Union livrait le maïs jaune aux aviculteurs (COPAREM). On vendait même aux éleveurs individuels. La vente se fait au kilo, sur contrat et à un bon prix. En 2011 et en 2012, on a toujours continué par vendre. La seule fausse note pour l'Union, c'est à partir de 2013 où il y a eu surproduction. L'Union avait signé

un contrat de 350 tonnes pour une production de 700 tonnes. L'excédent resté sous les bras des producteurs a été vendu aux éleveurs individuels à vil prix. Ce fut le début de la débâcle avec les IMF, surtout avec WAGES. On est quand même arrivé à payer. Ça a pris du temps. C'est cette année même (2016) que certaines unions ont pu rembourser. Mais les pénalités nous ont vraiment beaucoup dérangés. » - Responsable UOPC, Anfoin (Maritime)

3.3.2 Des groupes (UOPC) à effectif pléthorique difficile à gérer

Certaines UOPC ayant bénéficié des crédits comptait plusieurs centaines de membres. Par exemple, l'UOPC de Gando (région des Savanes) comptait près de 800 membres, or la gestion efficace de tels effectifs est difficile. Elle ne peut pas se faire sur la base du seul bénévolat des leaders. Au-delà des difficultés de gestion des crédits accordés à de telles unions, c'est le modèle de la CPC – Togo en matière de structuration des producteurs qui mérite d'être mis en débat. Pour la suite du partenariat entre la FUCEC et la CPC – Togo, il y a lieu de définir la taille appropriée des groupes solidaires bénéficiaires des crédits.

Paroles d'acteurs

“ « Les petits groupes sont effectivement plus faciles à gérer. C'est un moyen naturel pour éliminer certains producteurs [mauvais payeurs]. » - Acteurs du secteur de la microfinance

Dans le cadre du partenariat entre la CPC – Togo et les IMF FUCEC et WAGES, diverses expériences de terrain montrent que les crédits sont plus faciles à gérer et à recouvrer lorsqu'ils sont octroyés aux niveaux appropriés de groupes solidaires.

A Morétan, pour palier au problème d'organisation dans les unions, des groupes de caution solidaire de cinq personnes ont été formés au sein des OPC sous l'impulsion de la COOPEC Katchere. Cette pratique a permis dès le départ d'éliminer certains producteurs indécidés.

La solidarité des OPC dans les UOPC constituant un problème dans le renouvellement des crédits selon les termes du protocole en cas de retard, par une entente non formalisée entre les UOPC, les OPC et la COOPEC Kara, depuis 2013, les OPC bénéficient directement du crédit au niveau de l'IMF sous la couverture du protocole. Les dossiers sont montés OPC par OPC, et les crédits sont débloqués directement à chaque OPC qui gère son acquisition d'intrants. Et depuis cette période, aucun incident de remboursement n'a eu lieu. Sur la base de cette expérience, la COOPEC Kara trouve plus intéressante de travailler directement avec les OPC, plutôt qu'avec les UOPC.

Au niveau de l'agence Kaboli de WAGES, au début du projet, les dossiers de crédit étaient montés individuellement (par producteur). Le processus était fastidieux et chronophage et avait entraîné un non-respect de la durée de traitement prévue dans le cadre protocole.

3.3.3 Manque de ressources pour asseoir un dispositif permanent de suivi et d'appui technique

A la fin du projet d'appui à la filière céréalière, le dispositif de suivi et d'appui technique s'est effrité, se résumant au seul gérant ou directeur exécutif de la CPC – Togo. C'est à partir de 2012 que des salariés (volontaires nationaux) ont été affectés aux différents UROPC et à la direction exécutive de la CPC – Togo. La mise à disposition de personnel technique qualifié est une des mesures de soutien potentiel que les Etats peuvent apporter à la consolidation des OP.

Un environnement pollué par une longue tradition de gratuité et par des confusions entretenues par certains leaders d'opinion

Plusieurs projets de développement ont habitué les producteurs agricoles à la gratuité. Par ailleurs, certains leaders d'opinion font de la désinformation en incitant les agriculteurs emprunteurs à ne pas rembourser, sous prétexte qu'il s'agit d'un don du Chef de l'Etat, notamment en période électorale. Dans le cadre de partenariats similaires, les sensibilisations autour des modalités du crédit devraient être particulièrement accentuées en périodes pré et post-électorales.

Paroles d'acteurs

“ « Certains parmi nous ont refusé de payer. Ils disent qu'un frère de Lomé est venu leur dire que l'argent de WAGES là, c'est gratuit, et que c'est nous qui poussions les gens à payer. » - Responsable UOPC Afangnan (Afangnan, Maritime)

“ « Parmi les risques, il y a aussi un élément culturel : les appuis au secteur agricole sont pour la plupart considérés comme des dons. [...] Certains de ceux qui refusent de payer ont parfois les moyens mais ils refusent parce qu'ils pensent que c'est un don. » - Responsable financement agricole, FUCEC

Une cavalerie financière organisée par certains producteurs

L'autre difficulté majeure observée est la cavalerie financière organisée par certains producteurs bénéficiaires de crédits, sous plusieurs formes : (i) une

seule personne prend du crédit dans plusieurs groupes avec des noms fictifs ou par personnes interposées, (ii) une seule personne prend du crédit auprès de plusieurs IMF, etc. avec pour conséquence des surendettements et des retards de paiements, voire des impayés.

Paroles d'acteurs

« Parfois, il prend le crédit FNFI en début de campagne auprès de l'autre IMF et il prend le crédit warrantage chez nous. Il est surendetté. Sur le terrain, au moment du remboursement, c'est un problème. » - Chef de mission, COOPEC Morétan (Est Mono, Plateaux)

Même si la cavalerie financière apparaît comme un risque difficile à maîtriser, on peut espérer que la combinaison de plusieurs mesures comme (i) la sensibilisation et le renforcement de l'éducation financière, (ii) l'exigence de pièces d'identité dans les dossiers de demande de crédit, (iii) la constitution de groupes solidaires restreints, et (iv) le plafonnement des crédits par personne puisse permettre d'en limiter l'occurrence. A ce jour, même la centrale de gestion de risque conçue par l'APSF – Togo ne peut pas permettre de lutter efficacement contre la cavalerie financière.

Des malversations diverses organisées par des responsables d'UOPC, parfois avec la complicité des agents de crédit des IMF

Plusieurs cas de malversations diverses ont été organisées par des responsables d'UOPC, obligeant dans certains cas les IMF à recourir à des poursuites pour recouvrer les crédits.

Paroles d'acteurs

« Pour UGAS, nous avons dû recourir à la méthode forte. Les gens ont été gardés deux jours au commissariat avant de se décider à payer. Normalement, la manière forte n'est pas conseillée pour le recouvrement. Mais ce cas précis, certains membres de l'union ont collecté des remboursements qu'ils ont détournés : on est sorti du cadre du recouvrement, c'est de la fraude. » - Directeur des Opérations, WAGES

Malheureusement, dans certains cas, les malversations ont été organisées avec la complicité de certains agents de crédit des IMF. Ce fut le cas par exemple au niveau de la COOPEC Kara où, au cours de la campagne 2013-2014, l'UOPC Sarakawa, avec la complicité d'un agent de l'IMF, a majoré le montant du cré-

dit. La fraude ayant été découverte, l'UOPC a été automatiquement radiée des processus de crédit au niveau de l'IMF. De telles sanctions réalisées à la fois à l'encontre de l'OP et de l'agent de crédit incriminé sont des mesures dissuasives efficaces pour circonscrire rapidement de telles déviations.

Un paramétrage informatique en déphasage avec les dispositions du protocole d'accord et source de crises de confiance entre les producteurs et les IMF

Dans le cadre de l'expérience, plusieurs dispositions du protocole d'accord, régissant les relations entre IMF, OP et ONGs, n'ont pas été respectées. Nous présentons ici deux éléments : au niveau de la FUCEC le paramétrage du système informatique ne permet pas de transformer automatiquement les dépôts opérés par les UOPC en remboursements, ce qui a constitué une source d'incompréhension et de frustration légitimes pour les producteurs bénéficiaires du crédit. Afin de remédier à ce problème, il a été recommandé aux bénéficiaires du crédit de systématiquement notifier aux gestionnaires de crédit que les dépôts effectués constituent effectivement des remboursements, pour qu'ils soient enregistrés comme tels dans les livres de la FUCEC. L'autre problème de paramétrage informatique au niveau des deux IMF (FUCEC et WAGES) concerne le positionnement des ristournes, non encore effectif sur les comptes de certaines UOPC. Là encore, en guise de solution, pour rentrer dans leurs droits, les producteurs sont invités à en faire la demande aux directions générales des deux IMF. Même si cela peut bien s'entendre, à la limite, ce traitement semble traduire un manque d'égard envers les producteurs et leurs organisations.

Ces deux dernières contraintes ou limites enregistrées restent bien entendu mineures au regard de la richesse des acquis et des enseignements de l'expérience. Mais elles méritent d'être soulignées en vue de l'amélioration continue de l'expérience.

3.4. Leçons apprises, pièges à éviter et règles d'or

L'expérience du partenariat entre la FUCEC et la CPC - Togo est très riche en enseignements :

Leçon tirée n° 1

Dans un contexte où la plupart des institutions financières ont délaissé le sec-

teur agricole, il est possible, au moyen d'un appui externe à une OP, même naissante, et de mécanismes appropriés et incitatifs de garantie, de construire un partenariat durable entre OP et IMF pour faciliter durablement l'accès au crédit agricole pour les petits agriculteurs du sous-secteur de la production vivrière, surtout lorsque le financement agricole tient une place de choix dans la vision de l'IMF.

Leçon tirée n° 2

Plus qu'une garantie financière, la mise en place d'un dispositif permanent d'appui technique est un facteur d'incitation, de motivation, d'engagement et de réussite dans la construction de partenariats entre OP et IMF. Même si le dispositif d'appui technique peut être porté par un opérateur spécialisé comme une ONG ou une institution publique de vulgarisation agricole, la meilleure formule est que le dispositif d'appui technique soit à plus ou moins long terme internalisé au sein de l'OP.

Leçon tirée n° 3

La commercialisation est étroitement liée au crédit, comme étant partie constituante de l'ensemble des services nécessaires à l'exploitant pour développer son potentiel de production. Toutes choses égales par ailleurs, c'est le marché qui rembourse le crédit.

De l'avis de plusieurs acteurs impliqués, dans la construction de partenariats OP-IMF, il faut éviter les 10 pièges ci-après et respecter les 10 règles d'or suivantes.

Dix pièges à éviter pour réussir des partenariats OP-IMF

Tableau 5 : Dix pièges à éviter pour réussir des partenariats OP-IMF-ONG

N°	Piège à éviter	Niveau
1	Eviter tous actes de faux et usage de faux, de mauvaise foi, toutes formes de complicités internes ou externes dans les relations avec les partenaires	OP
2	Eviter la cavalerie financière, le surendettement (éviter de prendre plusieurs lignes de crédit auprès de plusieurs IMF ou dans plusieurs groupes)	OP
3	Eviter de valider les demandes de crédits par complaisance (choix des bénéficiaires par sentiment, bénéficiaires non membres ou fictifs, groupes à effectifs pléthoriques, etc.)	OP
4	Eviter des crédits par personnes interposées	OP
5	Eviter le détournement de l'objet de crédit	OP

N°	Piège à éviter	Niveau
6	Eviter les trafics d'influence sur les bénéficiaires (par les agents de crédit) et toutes formes de corruption ou de malversation	IMF
7	Eviter la légèreté dans l'analyse du risque lors du montage de dossier de crédit (valider une demande de crédit au bureau sans se rendre sur le terrain, faire aveuglément confiance à l'OP sur la base de son historique de crédit, accorder du crédit à une OP non viable, accorder des crédits de gros montants aux bénéficiaires sans s'assurer de leur capacité de remboursement, etc.)	IMF
8	Eviter les retards dans les décaissements des crédits	IMF
9	Eviter tout déficit de suivi et tout désengagement brusque spontané sans avoir préalablement assuré le transfert de compétence à l'OP	ONG/OP
10	Eviter les interférences politiques	Tous

Dix règles d'or à respecter pour réussir des partenariats OP-IMF

Tableau 6 : Dix règles d'or à respecter pour réussir des partenariats OP-IMF-ONG

N°	Règle d'or à respecter	Niveau
1	Assurer la participation active de toutes les parties prenantes dans la construction du partenariat (élaborer de façon participative et partagée le protocole/convention avec tous les acteurs, tenir des réunions périodiques de suivi entre tous les acteurs (OP, IMF, ONG), informer, sensibiliser, communiquer, etc.)	O N G / OP
2	Promouvoir le professionnalisme et la bonne gouvernance à tous les niveaux (respecter les textes juridiques, respecter les termes du protocole, les engagements contractuels, promouvoir une organisation de producteurs bien structurée, apolitique, démocratique, légitime, crédible et représentative, etc.)	Tous
3	Formuler des demandes de crédit fiables et solvables (faire une validation à plusieurs - OPC, UOPC, UROPC, encourager la sincérité dans l'identification des besoins, s'assurer de la bonne moralité des demandeurs maîtriser le calendrier culturel pour une bonne planification des remboursements)	OP

N°	Règle d'or à respecter	Niveau
4	Offrir aux bénéficiaires les conditions d'utilisation rationnelle du crédit (faire une bonne analyse du risque ou étude de la demande, apprécier objectivement la pertinence du projet, la capacité du demandeur à réaliser le projet, vérifier la conformité du dossier par rapport aux procédures d'octroi du crédit, faire l'éducation financière aux bénéficiaires sur les notions de crédit, de caution solidaire, mettre les fonds à la disposition des bénéficiaires au moment propice, limiter au maximum la manipulation des liquidités, privilégier les crédits en nature, résister aux pressions et manœuvres des bénéficiaires pour avoir le crédit en liquidité, etc.)	IMF
5	Assurer un suivi post-déblocage de l'objet de crédit (prendre des dispositions pour que le crédit parvienne aux vrais bénéficiaires, assister aux séances de partage du crédit, etc.)	IMF
6	Mettre en place des outils de gestion des crédits simples mais efficaces (difficilement falsifiables) et les tenir régulièrement à jour dans la transparence totale	OP
7	Promouvoir la vente groupée (éviter de détacher la commercialisation de la production, mettre en place les infrastructures adéquates pour l'entreposage des produits, éviter la vente individuelle, etc.)	OP
8	Respecter le tableau d'amortissement du crédit pour ne pas tomber dans les pénalités	OP
9	Assurer un dispositif d'appui technique permanent pour animer le partenariat (animateurs endogènes ou de proximité pour l'accompagnement technique des bénéficiaires pour une bonne maîtrise des techniques culturelles, une bonne gestion des stocks, un suivi rapproché des remboursements, etc.)	O N G / OP
10	S'ouvrir sur l'environnement, construire des alliances pour relever le défi de la commercialisation et pour obtenir des mesures politiques, économiques et réglementaires favorables à l'agriculture familiale	O N G / OP





4

COMPARAISON AVEC
D'AUTRES FORMES DE
PARTENARIATS ENTRE
OP ET INSTITUTIONS
FINANCIÈRES POUR
FACILITER AUX PETITS
PRODUCTEURS L'ACCÈS
AU CRÉDIT AGRICOLE

4. Comparaison avec d'autres formes de partenariats entre OP et institutions financières pour faciliter aux petits producteurs l'accès au crédit agricole

Il existe plusieurs autres mécanismes de collaboration entre OP, institutions financières et autres acteurs pour faciliter l'accès au crédit pour les producteurs agricoles et leurs organisations. Ils peuvent être regroupés en trois catégories comme suit :

- les partenariats entre OP et banques commerciales ;
- les partenariats entre OP, IMF /banque et transformateurs/entreprise de négoce ;

Comparativement aux partenariats entre OP et banques commerciales, les partenariats avec les IMF sont plus faciles à négocier et plus souples à gérer pour l'IMF.

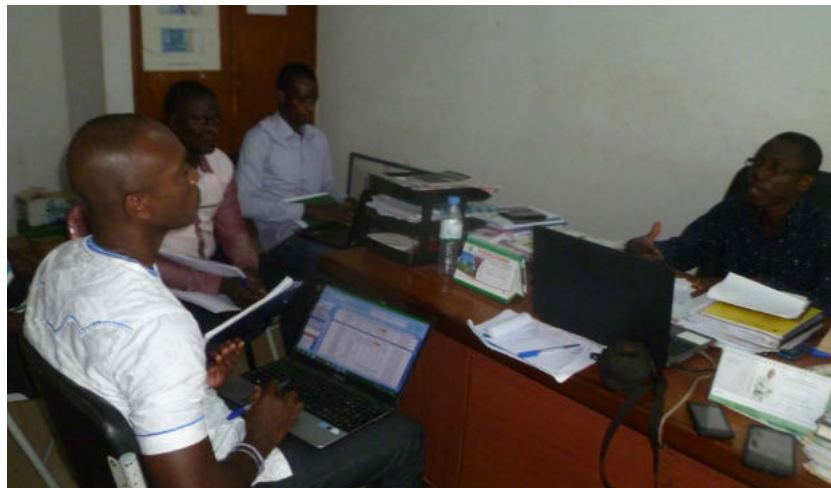
Comparativement aux partenariats entre OP, IMF/banque et transformateurs, le contrat avec le transformateur peut servir de garantie à l'OP auprès de l'IMF ou de la banque pour lever du crédit, pour peu que le transformateur soit réputé crédible et solvable comme une brasserie, etc. Dans ce cas, il n'est pas indispensable que l'OP mobilise un fonds de garantie à placer au niveau de l'IMF ou de la banque. D'autre part, le risque commercial est très limité pour l'OP. Dans certains cas, en fonction de la qualité des relations de confiance et d'affaire entre l'OP et le transformateur, le transformateur peut préfinancer l'accès aux facteurs de production dans l'optique de sécuriser son approvisionnement.

Les partenariats entre OP, IMF/banque et entreprise de négoce, présentent pour l'OP quasiment les mêmes avantages que les partenariats entre OP, IMF/banque et transformateurs, à la nuance près que l'entreprise de négoce peut être plus exposée au risque commercial que le transformateur. Si ces deux formes de partenariats sont moins risquées, elles sont également moins lucratives pour l'OP comparativement au partenariat OP-IMF/banque où l'OP assure la commercialisation des produits. Les difficultés des négociations entre la CPC - Togo et ETG faute d'accord sur le prix en sont une belle illustration.

Outre ces partenariats, l'OP peut décider de construire son propre dispositif

pour faciliter l'accès au crédit pour ses membres comme par exemple créer une IMF. Il va de soi que si une telle option semble très intéressante en première analyse, sa mise en œuvre est nettement plus complexe que les partenariats avec des institutions spécialisées externes.

Au final, parce qu'ils mettent en dialogue les acteurs directs à des échelles appropriées selon des formats adéquats, parce qu'ils sont plus souples, plus flexibles et plus simples à négocier et à gérer, les partenariats entre OP et IMF sous l'impulsion et la caution morale d'ONG apparaissent de toute évidence comme les mécanismes les plus efficaces et les plus efficaces pour assurer aux petits producteurs un accès facile et durable au crédit.







5

MARGES DE PROGRÈS,
PERSPECTIVES ET
QUESTIONS OUVERTES

5. Marges de progrès, perspectives et questions ouvertes

Le passage à l'échelle de l'expérience souhaité et mis en perspective par les acteurs du partenariat exige plusieurs marges de progrès à réaliser.

5.1 Réviser le protocole pour proposer une offre de service plus attractive et diversifiée

Le protocole de partenariat entre la FUCEC et la CPC – Togo a été conclu en 2012. Au vu des évolutions du contexte, l'attractivité des services proposés dans le cadre du partenariat est moindre. Ainsi, la révision du protocole est devenue une condition de poursuite et de revitalisation du partenariat et est d'ailleurs souhaitée par les différentes parties prenantes. Les principales dispositions devant être révisées sont les suivantes : (i) le taux d'intérêt, (ii) la rémunération de l'épargne nantie, (iii) le versement des ristournes ou « épargnes stratégiques », (iv) la répartition du risque d'impayé entre l'emprunteur, l'IMF et le fonds de garantie et (v) les modalités d'appel du fonds de garantie.

Le protocole actuel entre la FUCEC et la CPC a fixé les taux d'intérêt à 14 % par an dégressif avec 4 % reversés à l'UOPC. Dans les faits, les UOPC remboursent généralement les crédits en une tranche, de sorte que la dégressivité de l'amortissement des crédits est plus théorique que réelle. Lors du processus de capitalisation de l'expérience, un exercice d'inventaire des différents produits financiers offerts aux producteurs agricoles par l'ensemble des IMF de chaque région a mis en exergue l'existence de produits financiers dont le taux d'intérêt est inférieur à celui fixé dans le cadre du partenariat entre la FUCEC et la CPC – Togo. Même en faisant abstraction des 4 % d'épargne stratégique, du point de vue de la CPC, il y aurait motif à réviser les taux d'intérêt à la baisse car déjà en 2009, une COOPEC ou agence du réseau de la FUCEC faisait du crédit à des organisations de producteurs agricoles à un taux de 9 % constant sans fonds de garantie.

Paroles d'acteurs



« En 2010, les négociations sur la réduction des taux d'intérêt ont abouti à un taux

« de 18 % (12 % pour l'IMF et 6 % d'épargne stratégique ou de ristournes à l'UOPC). Les producteurs trouvaient que c'était cher et identique aux offres classiques ou ordinaires. » - Président CPC - Togo

« L'environnement a beaucoup évolué. Aujourd'hui, la majorité des femmes de la CPC s'orientent vers les produits du FNFI. Hier à l'atelier d'analyse et de partage, le président de MAPTO nous parlait d'un taux de 9 % constant. Si le comité de pilotage ne revoit pas la convention pour réviser les taux d'intérêt, le fonctionnement du dispositif sera mis à mal. Je crois que les IMF vont nous comprendre. » - Président CPC - Togo

Le protocole de partenariat entre la FUCEC et la CPC - Togo prévoit la rémunération de l'épargne nantie au même titre que l'épargne ordinaire. Or, cette disposition du protocole n'a jamais été respectée car, depuis 2013, la nouvelle norme au sein de la FUCEC est de ne plus rémunérer l'épargne nantie. Toutefois cette modification n'a pas été intégrée au protocole d'accord. La question de la rémunération de l'épargne nantie reste un point de divergence de points de vue entre la CPC et les IMF comme l'illustrent les propos ci-après.

Paroles d'acteurs

« Depuis 2013, dans le cadre du nouveau plan d'affaires, nous avons adopté l'orientation stratégique de ne plus rémunérer les épargnes nanties. Car, un titre foncier mis en garantie n'est pas rémunéré. » - Directeur des projets, FUCEC

« Rémunérer l'épargne nantie, c'est comme déposer sa radio en hypothèque et demander à la fin qu'on y mette des piles avant de la récupérer. » - Chef d'agence WAGES Kaboli (Tchamba, Centrale)

« Dans notre politique, l'épargne nantie n'est pas rémunérée. A ma connaissance, aucune IMF de la sous-région ne rémunère l'épargne de garantie. » - Directeur Général URCLEC

« Dans ce cas, les IMF nous trichent car nous payons les intérêts sur 100 % du montant du crédit. » - Président de la CPC - Togo

A l'analyse, objectivement parlant, la position des IMF à ce sujet n'est pas tranchée. Le débat reste entier comme le résume si bien les propos ci-après de l'un des acteurs du secteur de la microfinance.

Paroles d'acteurs

« Des fois, nous faisons certaines choses parce que le client l'ignore. Donc le débat évoluant, il se peut qu'un jour on rémunère l'épargne de garantie. Avant, même les dépôts à vue n'étaient pas rémunérés. » - Directeur Général URCLEC

Il y a également différentes interprétations ou lectures des épargnes stratégiques ou ristournes prévues par le protocole de partenariat entre la FUCEC et la CPC – Togo. Pour certains, le versement des ristournes à l'UOPC est conditionné au respect du tableau d'amortissement tandis que pour d'autres les ristournes sont versées à la fin des remboursements qu'il y ait eu retard ou pas. En raison de ces divergences de lectures des modalités de versement des ristournes, certaines UOPC n'en ont jamais bénéficié. En fait, conditionner le paiement des ristournes au respect du tableau d'amortissement implique une double pénalité du moment où systématiquement, tout retard au-delà de la période de grâce est sanctionné par des pénalités financières. Plusieurs acteurs ont estimé que les ristournes ou épargnes stratégiques constituent une bonne disposition à maintenir. Mais leur destination ou affectation pourrait être revue. A cet égard, d'aucuns ont suggéré que les ristournes ne soient pas utilisées pour le fonctionnement de l'UOPC mais pour constituer une garantie, une épargne de précaution.

Les modalités d'intervention du fonds de garantie constituent également un point de divergences majeures entre les acteurs de l'expérience, posant ainsi le débat sur le rôle et l'efficacité des fonds de garantie. Le protocole signé en 2010 avec WAGES avait prévu une couverture partielle et dégressive des risques d'impayés. Mais cette disposition a été supprimée dans le protocole actualisé en 2012 (et qui a remplacé celui signé en 2010) et encore en vigueur à la date la capitalisation de l'expérience. Une telle disposition, qui permet de responsabiliser davantage l'IMF, n'a jamais été acceptée par la FUCEC.

Par ailleurs, le protocole prévoit que l'appel au fonds de garantie soit subordonné à l'accord préalable des différentes parties. Certains ont peu adhéré à cette disposition du protocole. Ces divergences méritent d'être profondément débattues à l'occasion de la révision des protocoles. Le débat sur le rôle et l'efficacité des fonds de garantie est exposé vers la fin du présent document, dans le chapitre des questions ouvertes. Dans le présent paragraphe, il s'agit juste de mettre en exergue la nécessité de réviser les dispositions du protocole relativement aux modalités d'intervention du fonds de garantie.

Paroles d'acteurs

« Dans la pratique, la dégressivité de la couverture du risque d'impayés par le fonds de garantie n'est pas intéressante pour nous. A mon arrivée à WAGES en 2011, c'était la première disposition que j'avais dénoncée. Par ailleurs, à l'époque, on

“ m'avait dit que dans l'esprit de la négociation, à la fin, le fonds de garantie revenait à WAGES. » - Directeur des Opérations et des projets, WAGES

“ « Peut-être qu'il y a de petits manquements dans la convention. Sinon, normalement, quand le retard atteint un certain niveau, il faut automatiquement appeler le fonds de garantie, quitte à le reconstituer après. Un fonds de garantie, c'est un fonds de garantie : ou il sert ou il ne faut pas le mettre en place. [...] Si c'était à refaire, il faut clarifier suffisamment les conditions d'appel du fonds de garantie. » - Directeur des Opérations et des projets, WAGES

“ « Un fonds de garantie intervient normalement dans une logique de partage de risque. Mais à mon avis, un des motifs de la couverture totale du risque d'impayé est d'encourager les IMF à revenir dans le secteur en leur disant de ce fait : ça ne vous coûte rien de revenir, d'essayer à nouveau. [...] Du point de vue de l'expert financier, moins le fonds de garantie est sollicité, plus on parlera de succès. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

Faire plus d'effort en matière de commercialisation est nécessaire voire incontournable pour consolider les acquis de l'expérience

Les contraintes qui limitent l'accès à des marchés rémunérateurs stables et solvables ne sont pas incontournables. Les opportunités offertes par l'environnement justifient et exigent que la CPC - Togo fasse davantage d'efforts sur la question de la commercialisation des produits.

Paroles d'acteurs

“ « En 2014, ETG a acheté 3 000 tonnes de maïs au Ghana parce que c'était moins cher qu'au Togo. Lorsque sur notre insistance, ETG a accepté de faire une première expérience de 500 tonnes avec la CPC, sur les 100 premières tonnes livrées par l'UROPC Maritime, 20 tonnes étaient avariées. En 2015, sur un marché de 20 000 tonnes dont 5 000 fermes, ils n'ont même pas pu livrer 1 000 tonnes. A l'opposé, je peux citer l'exemple d'une petite organisation de producteurs très professionnelle qui a exporté 5 000 tonnes de soja biologique sans le moindre souci »
- Secrétaire Général, Ministère en charge de l'agriculture

Que ces critiques soient fondées ou pas, plutôt sévères ou pas, il est nécessaire de lire en ces critiques une invitation à mieux faire. Dans ce sens, accompagner les faïtières (i) à se professionnaliser davantage et continuellement, (ii) à mobiliser davantage de ressources tant internes qu'externes et (iii) à se doter d'un personnel technique motivé, qualifié et en effectif suffisant, sont des défis auxquels les ONG et surtout les réseaux nationaux et sous-régionaux d'organi-

sations de producteurs doivent faire face pour contribuer au passage à l'échelle de partenariats similaires.

5.2 Questions ouvertes

« La connaissance naît de la contradiction. »

Les principales questions ouvertes soulevées par l'expérience peuvent être résumées aux débats sur (i) l'utilité, le rôle et l'efficacité des fonds de garantie, (ii) l'intérêt, la pertinence et les limites de la bonification des taux d'intérêts des prêts aux producteurs agricoles, et (iii) la rentabilité du crédit agricole pour l'IMF.

5.2.1 Utilité, rôle et efficacité des fonds de garantie

Il y a une certaine unanimité sur l'utilité, le rôle et l'efficacité des fonds de garantie. Cependant, les modalités de fonctionnement des fonds de garantie sont encore objet d'opinions divergentes. Plusieurs raisons ont été avancées pour justifier l'utilité des fonds de garantie pour les institutions de crédit. D'abord, les fonds de garantie permettent de rendre acceptables des risques jugés inacceptables par l'institution de crédit. Pour ce faire, les fonds de garantie couvrent tout ou partie du risque résiduel. Les fonds de garantie jouent de ce point de vue un rôle incitatif de minimisation du risque d'impayé. Ils sont donc utiles à cet égard. Deuxièmement, en tant que ressources longues, les fonds de garantie offrent plus de marges de manœuvre aux institutions de crédit. D'autre part, les fonds de garantie permettent d'offrir des conditions plus souples aux emprunteurs.

Paroles d'acteurs

“ « Habituellement, le fonds de garantie couvre une partie du risque résiduel. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

“ « Le fonds de garantie est nécessaire dans un secteur aussi risqué. » - Directeur des Opérations, WAGES

“ « La finance rurale est très risquée. Il y a les risques de production, le risque commercial et le risque lié au client. Les fonds de garantie sont donc indispensables. » - Chef d'agence WAGES, Kaboli (Tchamba, Centrale)

“ « Le fonds de garantie est utile. Nos ressources sont constituées à 98 % de dé-

« Dépôts à vue. Les fonds de garantie contribuent à améliorer les fonds propres ou les ressources longues, ce qui permet davantage d'action. Les dépôts à vue sont des ressources de court terme, ils sont stables mais juridiquement on ne peut pas y toucher. » - Directeur du crédit, FUCEC

« Sans fonds de garantie, nous aurions posé d'autres conditions. Le fonds de garantie permet d'offrir des conditions plus souples et de toucher un plus grand nombre de bénéficiaires. » - Directeur des projets, FUCEC

« Sans fonds de garantie, je pense que nous serions venus avec beaucoup de réserve car ça devient une mission sociale. » - Directeur des Opérations, WAGES

Sur la base de ces arguments, plusieurs acteurs, notamment des IMF, s'accordent à dire que les fonds de garantie sont nécessaires dans le cadre du crédit agricole. Toutefois, pour certains, les fonds de garantie sont une « solution de facilité qui encourage la paresse dans le recouvrement ». Ainsi, pour être réellement efficaces, les fonds de garantie doivent être bien encadrés.

Paroles d'acteurs

« S'il n'y a pas de conditions pour le recouvrement, le fonds de garantie servira d'oreiller de paresse, cela crée des problèmes. Il faut corser l'appel au fonds de garantie, sinon ça ne marche pas. Même les agents de crédit peuvent ne pas être motivés pour faire le recouvrement s'ils savent qu'il y a un fonds de garantie. C'est pour cela que nous faisons beaucoup attention aux fonds de garantie. » - Responsable APSFD

« L'analyse du risque est la même que vous venez d'un projet ou pas. Nous, on ne considère pas le fonds de garantie comme un matelas de paresse. On évite ça. Mais en matière de crédit, le risque zéro n'existe pas. Nous pouvons aussi nous tromper dans notre analyse. » - Directeur des Opérations, WAGES

Le risque que le fonds de garantie constitue un « oreiller ou un matelas de paresse » soulève trois questions clés au sujet de la gestion des fonds de garantie, à savoir : (i) la répartition du risque entre le fonds de garantie, l'institution de crédit et l'emprunteur, (ii) les modalités d'appel du fonds de garantie et (iii) la communication autour du fonds de garantie.

5.2.2 Répartition du risque entre le fonds de garantie, l'institution de crédit et l'emprunteur

Certains acteurs des IMF ont soutenu l'option d'une couverture totale du risque résiduel par le fonds de garantie. On peut comprendre aisément cette position parce que cette option est plus avantageuse pour l'IMF. Si cette option peut se justifier pour rassurer davantage les IMF à prendre le risque (comme ce fut le cas dans le cadre de l'expérience entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES), elle apparaît, objectivement parlant, comme une solution de facilité. Elle ne devrait pas être la norme. Une répartition du risque résiduel entre l'institution de crédit et le fonds de garantie constitue une source de pression sur l'institution de crédit pour plus d'effort dans le recouvrement. Les expériences au plan international montrent qu'au-delà de 50 % de prise en charge du risque de contrepartie par le fonds de garantie, il y a en général moins d'efficacité des procédures de recouvrement par l'IF. Autrement dit, 50 % de couverture du risque par un fonds de garantie est souvent considéré comme un maximum.

5.2.3 Modalités d'appel du fonds de garantie

Avançant les exigences de la réglementation en matière de provisions pour créances douteuses, certains acteurs des IMF ont soutenu que l'appel du fonds devrait être automatique à partir d'un certain seuil de retard de paiement. Si cela peut s'entendre, on peut bien se demander comment l'IMF gère les situations similaires pour les crédits non adossés à un fonds de garantie. A l'évidence, encadrer l'appel du fonds de garantie (comme c'est le cas dans le cadre du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES) est une bonne pratique. Le protocole de partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES a conditionné l'appel du fonds de garantie à l'accord préalable de toutes les parties, en dernier recours, après que toutes les autres voies possibles de recouvrement aient été épuisées. Dans les faits, il est possible qu'une IMF appelle le fonds de garantie même sans l'accord de toutes les parties. Pour limiter de telles déconvenues, il est nécessaire de prévoir dans le protocole les recours possibles le cas échéant.

5.2.4 Communication autour du fonds de garantie

La communication autour du fonds de garantie apparaît comme un aspect délicat à gérer. D'aucuns ont suggéré qu'il faut éviter de mentionner l'existence du fonds de garantie auprès des emprunteurs, c'est-à-dire des producteurs à la base. Mais, à l'analyse, cette option n'est point efficace. Elle peut créer plus de problèmes qu'elle ne peut en résoudre. D'abord parce que le fonds de garantie est bien mentionné dans le protocole de partenariat censé être largement dif-

fusé. Il sera donc très difficile de cacher une telle information. Ensuite, lorsque la base découvrira l'information, il peut y avoir une grave crise de confiance pouvant entraîner de forts taux d'impayés. Troisièmement, cette option pose un problème d'éthique car elle « infantilise » les emprunteurs. Pour une bonne éducation financière, il est plus recommandable de communiquer suffisamment sur le bien-fondé, l'intérêt et les avantages du fonds de garantie pour les emprunteurs, à savoir : l'obtention de conditions plus souples de crédit, l'additionalité (la possibilité qu'un plus grand nombre de producteurs bénéficient de crédits), etc. Si la solidarité entre les emprunteurs fonctionne bien, un tel message devrait passer, même en cas d'appel du fonds de garantie. La crainte légitime formulée par ceux qui estiment qu'il est nécessaire de bien gérer la communication autour du fonds de garantie est résumée dans les propos ci-après.

Paroles d'acteurs

“ « La crainte, ce n'est pas l'existence du fonds de garantie mais plutôt au moment de l'appel du fonds de garantie. Car si l'appel du fonds de garantie est communiqué à la base, ceux qui payaient bien peuvent hésiter voire refuser de continuer à payer. D'où la nécessité de garder [l'information sur] l'appel du fonds de garantie au sommet, le considérer comme un jeu d'écriture comptable pour que l'IMF puisse continuer le recouvrement. Si le fonds de garantie est appelé puis réalimenté, c'est une preuve, un indicateur de la vitalité et du succès du fonds de garantie plutôt que de ne jamais l'appeler. » - Directeur des Opérations, WAGES

En somme, en dépit de leurs éventuels effets pervers, les fonds de garantie restent utiles pour faciliter l'accès au crédit pour les couches les plus vulnérables qui n'ont à la vérité aucune garantie à offrir aux institutions de crédit. La problématique de la garantie des prêts agricoles est largement détaillée dans le texte choisi présenté en annexe du présent livret. Il est toutefois également possible de construire des partenariats OP-IMF même en l'absence de fonds de garantie.

Paroles d'acteurs

“ « Oui, c'est possible de développer des partenariats similaires sans fonds de garantie. Mais dans ce cas, il faut que la solidarité fonctionne. La solidarité doit être de mise. Le crédit agricole, c'est celui qui demande plus de suivi et qui a le plus de risque. Il est le même qu'il y ait fonds de garantie ou pas. » - Directeur Général URCLC

“ « Sans fonds de garantie, il faut des mesures comme le plafonnement des crédits

« à un montant très faible, des groupes restreints, l'assurance indiciaire contre les inondations, etc. » - Chef d'agence WAGES Kaboli (Tchamba, Centrale)

« MAPTO a un protocole d'accord avec des COOPEC du réseau de la FUCEC sans fonds de garantie. Les problèmes que nous rencontrons sont les mêmes que ceux de la CPC : commercialisation et remboursements difficiles. » - Président MAPTO

5.2.5 Avantages et limites de la bonification des taux d'intérêts des prêts aux agriculteurs

Bien qu'elle ait été longuement débattue dans plusieurs pays, la question des taux d'intérêt appropriés au crédit agricole reste toujours sources d'opinions divergentes. Dans le cadre de la présente expérience, la fixation du taux d'intérêt des crédits proposés a été objet de négociations entre l'OP et les IMF. Finalement, les taux retenus ont été inférieurs aux taux habituellement pratiqués par les IMF.

Pour les producteurs et leurs alliés, les taux d'intérêt du marché ne sont pas appropriés pour le crédit agricole pour deux principales raisons. D'abord, les taux de rentabilité des activités de production agricoles sont généralement faibles. Ensuite, parce que l'agriculture est un secteur stratégique en tant que pourvoyeuse de nourriture pour la population, elle doit être soutenue. De ce point de vue, la bonification des intérêts pour le crédit agricole apparaît donc comme une mesure à la fois incitative et équitable.

Paroles d'acteurs

« Par rapport au taux de rentabilité interne de la culture du maïs, je trouve que le taux appliqué est un peu cher. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

Pour d'autres, notamment « les adeptes du libéralisme » et les acteurs du secteur de la microfinance, la bonification des taux d'intérêt pour le secteur agricole n'est pas efficace, et serait plutôt contreproductive. La bonification des taux d'intérêt rendrait le crédit agricole peu attractif pour l'IMF car elle limiterait sa rentabilité. D'autres encore ont avancé que la bonification des taux d'intérêt s'apparente à la gratuité, et est, de ce fait, source d'impayés. Autrement dit, pour ces acteurs, plus le coût du crédit est élevé, mieux il est valorisé et remboursé, comme pour dire que « tout ce qui s'acquiert à titre onéreux s'entretient bien ». Inversement, plus le coût du crédit est faible, moins il est valorisé et remboursé.

Paroles d'acteurs

« Les paysans devraient payer le prix du marché. Mais on dit que les rendements dans le milieu agricole sont faibles. Et donc, il faut leur pratiquer un taux faible. Or, le coût du suivi en milieu rural est plus élevé qu'en milieu urbain : pour illustration, les paysans sont dispersés dans des zones enclavées et difficiles d'accès, il faut des motos de terrain pour le suivi, les motos de terrain coûtent plus cher que les motos utilisées en ville. Voilà le problème. » - Directeur des Opérations, WAGES

« Plus le crédit est offert à des conditions souples et à taux bonifiés, plus il y a d'impayés car les gens trouvent que c'est un cadeau. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

« Franchement, ce n'est pas le taux d'intérêt qui est le problème. Si on avait libéralisé les prix, peut-être que le coût du crédit serait moindre. Car traditionnellement, 10 % par mois, ce n'est pas cher pour nos parents. Le portefeuille impayé des usuriers est égal à zéro. Les usuriers continuent de jouer un rôle important. Ils sont toujours là, demain n'est pas la veille de leur disparition. Les paysans ne trouvent pas qu'ils sont chers. » - Personne ressource du secteur de la microfinance

Pour essayer de trancher ce débat, il faut prendre en compte d'une part, les différents rôles que jouent le taux d'intérêt et, d'autre part, certains aspects socioculturels du crédit dans les contextes africains.

Exemples de réussite en Afrique de l'Ouest

Il existe en Afrique de l'Ouest des exemples réussis de mise en œuvre de cette politique de bonification des taux d'intérêt des crédits agricoles.

Ainsi, au Sénégal, les crédits à l'agriculture sont bonifiés depuis la création de la CNCAS en 1984 (taux d'intérêt fixé à 7.5 % après bonification de 5 % par l'Etat) et cette politique y apparait favorable. Une des raisons de ce succès est peut-être qu'elle est l'un des éléments d'une politique générale assez complète d'accompagnement du développement de l'agriculture comprenant notamment : un fonds de calamités, l'aide au conseil en gestion (CGER de la vallée du fleuve), l'encouragement au développement de l'agriculture contractuelle (SOCAS, SFA, SODEFITEX...), et l'assurance agricole (CNAAS), avec subventionnement des primes à hauteur de 50 %.

5.2.6. Rôles du taux d'intérêt

D'un point de vue purement économique, le taux d'intérêt du crédit est le prix payé pour l'utilisation de l'argent considéré comme une marchandise quel-

conque dont le prix est déterminé d'après la loi du marché, c'est-à-dire par la confrontation de l'offre et de la demande de capitaux, en dehors de toute considération de risque. Le taux d'intérêt fixé par la loi du marché guide utilement le choix des projets à financer.

Le taux d'intérêt est un instrument de politique monétaire. Il est indispensable à la banque centrale pour contrôler la distribution de la monnaie et orienter l'activité économique.

Au niveau des banques et des IMF, très succinctement, le calcul des taux d'intérêt tient compte de plusieurs éléments : (i) les coûts financiers qui représentent la rémunération des fonds utilisés pour remplir la fonction de prêteur, (ii) les frais généraux ou dépenses de fonctionnement (salaires du personnel, charges sociales, loyers, matériel, réparations et entretiens, amortissements, etc.), (iii) les provisions pour créances douteuses, (iv) le revenu au capital (dividendes aux actionnaires), (v) fonds général de réserve. Une IMF ne peut donc pas abaisser ses taux en-dessous de certaines limites sans nuire à ses déposants, à la qualité et à l'effectif de son personnel ainsi qu'à l'efficacité de ses performances financières et socio-économiques.

Par rapport au partenariat entre OP et IMF, la première implication des éléments entrant dans le calcul des taux d'intérêt appliqués par une IMF est qu'il peut être très difficile d'amener plusieurs institutions à appliquer le même taux d'intérêt aux producteurs membres de l'OP. Cela a d'ailleurs été le cas dans le cadre du partenariat entre la FUCEC, WAGES et la CPC - Togo où à partir de 2012, WAGES a pratiqué un taux plus élevé que celui de la FUCEC.

Paroles d'acteurs

“ « Les deux institutions [WAGES et FUCEC] ne peuvent pas appliquer les mêmes taux d'intérêt parce qu'elles n'ont pas les mêmes charges. Par exemple, elles n'ont pas la même politique de rémunération de leur personnel. » - Responsable des projets, WAGES

La deuxième implication est que le taux d'intérêt appliqué par l'IMF sera d'autant plus faible que l'IMF est sur liquide et qu'elle a accès à des ressources qui ne lui coûtent pas très cher. Coïncidence ou pas, dans le cadre de l'expérience de la CPC - Togo avec les IMF, les conditions les plus souples ont été obtenues avec la FUCEC qui est sur liquide. Le niveau de liquidité de l'IMF devrait constituer un point d'attention dans la négociation de partenariats similaires entre OP et IMF.

Paroles d'acteurs

“ « L'autre point de différence est que la FUCEC est sur liquide alors que nous [WAGES], on ne l'est pas. » - Responsable des projets, WAGES

La troisième implication est que théoriquement le statut juridique de l'IMF peut influencer sur le calcul des taux d'intérêt. Par exemple, une IMF qui a statut d'association loi 1901 comme WAGES ne distribue pas de dividende. Elle ne devrait donc pas intégrer au calcul des taux d'intérêt le revenu au capital. Au-delà du calcul des taux d'intérêt, le statut juridique de l'IMF détermine l'étendue des droits des clients qui ne sont pas nécessairement des membres de l'IMF.

Retour d'expérience

Dans le cadre du partenariat entre WAGES et la CPC – Togo, certains producteurs de la région Centrale se sont plaints de ce qu'ils n'étaient pas conviés aux assemblées générales de WAGES. Il a fallu leur expliquer que WAGES n'était pas une coopérative ni une mutuelle mais une association à laquelle il faut formellement adhérer pour avoir droit de participer aux assemblées générales.

Dans les contextes où les IMF partenaires de l'OP ont différents statuts juridiques, il convient d'informer les producteurs sur ces statuts et leurs implications, afin d'éviter d'éventuelles crises susceptibles de nuire à la confiance envers les IMF.

5.2.7 Risques et limites de la bonification des taux d'intérêt

Sur la base des différents rôles des taux d'intérêt, à l'analyse, il y a plusieurs risques associés à des taux d'intérêt très faibles.

D'abord, des taux d'intérêt très faibles peuvent favoriser les détournements d'objet de crédit et des crédits par personne interposée. Autrement dit, les crédits à taux bonifiés peuvent être détournés vers d'autres investissements qui ne contribuent pas à l'amélioration des petites exploitations agricoles. Le cas échéant, la bonification des taux d'intérêt sera inefficace puisqu'elle n'aura pas d'effet sur la production agricole.

Deuxièmement, la bonification des taux d'intérêt peut conduire à un gaspillage des fonds puisqu'elle pourrait fausser les politiques d'investissement agricole et le choix des projets agricoles. Avec la bonification des taux d'intérêt, le coût réel des capitaux ne se reflète pas dans les transactions de l'agriculteur.

Troisièmement, si les taux d'intérêt sont très bas, la demande dépassera probablement l'offre, ce qui causera plusieurs difficultés majeures consécutives à un nécessaire rationnement du crédit. Le rationnement du crédit implique (i) un surcroît de travail pour le personnel de l'établissement de crédit, (ii) une forte pression des candidats à l'emprunt, avec des risques graves de corruption. Mais le plus grand inconvénient de la bonification du taux d'intérêt est qu'elle pourrait même ne pas bénéficier aux petits agriculteurs. En effet, si le crédit est rationné, les plus petits ou les plus faibles seront évincés par les plus grands, ceux qui ont une plus grande influence auprès des établissements de crédit ou

des distributeurs d'intrants.

Pour un établissement de crédit, de très bas taux d'intérêt peuvent entraîner la décapitalisation. L'établissement aura également des difficultés à trouver des capitaux en partie à cause de son incapacité à offrir des taux d'intérêt attractifs sur les dépôts. Autrement dit, la bonification des intérêts n'encourage pas à épargner auprès de l'établissement de crédit qui la pratique.

Cette liste des inconvénients associés aux taux d'intérêt très bas n'est pas exhaustive. Mais elle suffit à montrer que de très bas taux d'intérêt peuvent ne pas être bénéfiques ni pour les établissements de crédit, ni pour l'économie nationale ni pour les petits exploitants. Malgré ces inconvénients, certains acteurs, notamment les gouvernements, peuvent recourir à la bonification des taux d'intérêt pour des motifs d'ordre politique et social. Dans l'absolu, l'acuité des inconvénients ci-avant exposés dépend de deux facteurs : (i) le degré de la réduction des taux d'intérêt et (ii) le poids relatif du financement agricole dans l'ensemble des activités de l'institution de crédit. De ce point de vue, la bonification peut s'entendre comme une légère diminution de la marge de l'institution de crédit sur une de ses activités. On peut d'autre part considérer que les ristournes ou épargnes stratégiques constituent une forme de bonification des taux d'intérêt qui permet de contourner plusieurs inconvénients ci-avant exposés, avec des avantages réels pour certaines catégories socioéconomiques.

5.2.8 Avantages de la bonification des taux d'intérêt

D'un point de vue politique et social, la bonification des taux d'intérêt des crédits agricoles peut se justifier par le fait qu'elle vise à assister un groupe social qui constitue la grande majorité de la population du pays. De ce point de vue, la bonification des taux d'intérêt apparaît comme un mécanisme de réduction des inégalités. D'autre part, la bonification des taux d'intérêt des crédits agricoles peut se justifier comme mesure incitative pour attirer les jeunes vers le secteur agricole. Elle apparaît sous cet angle comme un instrument de lutte contre le chômage et de création de l'emploi. La bonification des taux d'intérêt peut également se justifier comme le prix à payer, l'investissement à réaliser pour assurer l'inclusion financière, c'est-à-dire pour amener ou préparer une frange importante de la population à intégrer le marché formel de l'épargne et du crédit. Dans cette optique, la bonification des taux d'intérêt sous forme d'épargne stratégique capitalisée peut être une option intéressante et avantageuse pour toutes les parties. Cela étant, comme pour toute subvention, on peut faire l'hypothèse que la bonification des taux d'intérêt peut être efficace si elle est ciblée et bien dimensionnée (nombre de cycles de crédit à taux bonifié, etc.), pour peu que le ciblage soit réussi et peu coûteux. Mais la question de fond est de savoir si la bonification des taux d'intérêt est la seule ou la meilleure alternative pour aider les petits agriculteurs. La réponse est claire, simple et sans ambages : pour

aider les petits agriculteurs, il existe d'autres alternatives plus recommandables et plus efficaces que la bonification des taux d'intérêt. Entre autres alternatives, on peut citer les mesures permettant d'abaisser les prix des intrants agricoles, les mesures incitatives au prix de vente des récoltes, les mesures garantissant des termes d'échange favorables pour les agriculteurs. Mais avec la mondialisation, agir efficacement sur les prix et les termes d'échange peut être hors de portée des gouvernements des pays en voie de développement. On peut ainsi conclure ce débat en faisant remarquer que les divergences d'opinions sur la bonification des taux d'intérêt font une fixation stérile sur un problème dont, à l'analyse, les solutions peuvent être trouvées ailleurs ou autrement. Il ne s'agit donc pas d'être pour ou contre la bonification des taux d'intérêt pour le crédit agricole mais plutôt de savoir choisir la mesure la plus réaliste et la plus efficace suivant les contextes, les problèmes à résoudre et les objectifs poursuivis à travers les politiques de développement adoptées.

Paroles d'acteurs

« C'est le taux nominal que les gens voient. Cependant, le taux d'intérêt n'est pas l'élément prépondérant mais plutôt les conditionnalités. [...] Pourquoi ne pas envisager un mécanisme de stabilisation des prix agricoles à l'instar du prix du carburant ? » - Personne ressource du secteur de la microfinance

5.2.9 Aspects socioculturels du crédit dans les contextes africains

Dans les contextes africains marqués par une culture de la honte, pour certaines catégories de personnes, les crédits auprès des usuriers restent plus attractifs que les crédits auprès des IMF, essentiellement pour des considérations socio-culturelles. Pour les analphabètes par exemple, le crédit usurier est plus attractif car la transaction peut être conclue oralement en langue locale, sans signature de quelque papier que ce soit, ce qui n'est pas garanti au niveau de l'IMF, même si des natifs de leur milieu sont employés par l'IMF. De ce fait, ils ne courent ni le risque d'exposer leur analphabétisme ni celui de se faire éventuellement tricher par une manipulation frauduleuse des chiffres, manipulation qu'ils ne peuvent pas déceler, sauf recours à un tiers lettré. Pour d'autres qui préfèrent la discrétion, le crédit usurier est la meilleure option puisqu'ils peuvent aller négocier le crédit nuitamment ou très tôt le matin. Par ailleurs, l'usurier habite généralement dans la même localité, il n'est point nécessaire de parcourir une grande distance pour aller négocier le crédit, ce qui évite tout risque de vol en cours de route lorsque le montant du crédit est relativement élevé. En outre, il est possible que l'usurier décaisse le crédit sans délai, contrairement à l'IMF qui doit observer un délai minimum pour étudier la demande de crédit. Les garanties fréquemment exigées par les usuriers à savoir récoltes, biens mobiliers, etc.

sont généralement à la portée des producteurs agricoles. En somme, la proximité linguistique et géographique de l'usurier, la simplicité des procédures, la discrétion et la diligence avec lesquelles le crédit usurier peut être obtenu, et ce, quasiment à tout moment, priment sur le taux d'intérêt dans la décision de certains producteurs. Il s'ensuit que la simplicité et la rapidité des procédures d'octroi de crédit devraient constituer des points d'attention majeurs dans la négociation de partenariats entre OP et IMF.

Retours d'expérience

“ *« Au départ, nous pensions que le crédit individuel n'allait pas marcher en milieu rural. Mais avec l'échec de la caution solidaire, nous l'avons expérimenté et ça a marché. Nous en avons fait la suggestion au siège, et c'est notre nouvelle orientation. L'autre raison, c'est que les gens aiment la confidentialité. »* - Chef d'agence WAGES Kaboli (Tchamba, Centrale)

5.2.10 Rentabilité du crédit agricole pour l'IMF

Les opinions des différents acteurs des IMF divergent sur la question de la rentabilité du crédit agricole. Selon certains acteurs, principalement les agents de WAGES, dans les conditions actuelles d'une agriculture togolaise essentiellement pluviale, le crédit agricole n'est pas du tout rentable.

Paroles d'acteurs

“ *« A priori, nous sommes disposés à continuer mais à condition qu'on ait quelqu'un qui joue le rôle d'Inades-Formation. A cause de l'expérience, le taux de 12 % ne peut plus être maintenu. Il faut le revoir à la hausse. Je ne peux pas avancer de chiffre tout à l'heure. Il faut voir les pertes antérieures pour voir quel taux fixer. »* - Directeur Général WAGES

“ *« J'aurais aimé, s'il est possible, de faire venir d'autres IMF car il s'agit juste de satisfaction morale à mieux partager. Nous n'avons pas eu de résultat financier dans cette expérience. »* - Directeur des Opérations, WAGES

“ *« Pour nous, le crédit agricole n'est pas du tout rentable. »* - Chef d'agence WAGES Kaboli (Tchamba, Centrale)

Curieusement, malgré sa position « dure » relativement à la rentabilité du crédit

agricole, WAGES exprime l'ambition de rester en milieu rural comme l'illustrent les propos ci-après.

Paroles d'acteurs

“ « Notre ambition est de rester en milieu rural mais il y a des risques. Le problème, c'est la confiance. Les gens n'honorent pas à leurs engagements. Les aléas climatiques viennent en second plan car on peut rééchelonner les impayés en cas d'aléas climatiques. » - Directeur Général WAGES

Pour d'autres acteurs, notamment de la FUCEC, le crédit agricole peut être rentable lorsqu'il n'y a pas d'impayés ni trop de retards dans les remboursements.

Paroles d'acteurs

“ « Si on se limite au coût au niveau régional, il y a une marge. Mais nous n'avons pas fait d'analyse fine des coûts réels. L'évaluation des coûts du crédit est complexe, à ce jour elle n'est pas encore huilée dans notre système. » - Directeur des projets, FUCEC

“ « Souvent, on s'aligne sur la concurrence. La microfinance est un marché de libre concurrence. Si une activité n'est pas rentable, elle disparaîtra automatiquement. » - Directeur du crédit, FUCEC

“ « On n'a pas tenu de comptabilité analytique sur l'expérience. Mais étant entendu qu'on n'a pas eu d'impayés, on peut conclure qu'il y a eu rentabilité financière. » - Directeur des projets, FUCEC

La limite de ce débat sur la rentabilité du crédit agricole est qu'il est resté dans le registre de l'opinion. Si, bien que complexe, une évaluation quantitative de la rentabilité des opérations réalisées dans le cadre de l'expérience de la CPC - Togo avait été dressée, cela aurait davantage nourri et clarifié le débat. Théoriquement, on peut soutenir que le crédit agricole rapporte plus d'intérêt. Mais il est également celui dont le suivi est a priori plus coûteux, de sorte qu'il est difficile de se prononcer objectivement sur sa rentabilité lorsqu'on n'a aucune idée des coûts réels de sa gestion. Toutefois, sur la base des expériences réussies de crédits agricoles, on peut retenir que dans l'absolu, lorsque la demande est forte et que les remboursements sont réguliers, le crédit agricole peut être rentable pour toute institution de crédit, si celle-ci est bien gérée.

En Afrique, l'exemple de la Banque agricole du Mali montre que la diversification

des activités permet d'abaisser le point mort en augmentant les volumes traités et de diversifier les risques, ce qui peut contribuer à améliorer la rentabilité des activités agricoles.

Partage d'expérience au sujet de l'exemple de la Banque agricole malienne

Tout en restant fidèle à sa vocation de banquier de l'agriculture, la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA), créée en 1981 par la loi N° 81-08 AN-RM du 03 février 1981 a su largement diversifier ses activités dans d'autres secteurs (l'immobilier, l'industrie, le commerce, l'artisanat, les opérations internationales...). Son offre comprend plusieurs gammes de produits et services (crédits, épargne, transfert, monétique, banque en ligne,...) en évolution permanente.

Le débat sur la rentabilité du crédit agricole pour l'institution de crédit appelle un autre débat, celui du risque associé au crédit agricole. Pour les acteurs de la microfinance, le crédit agricole est plus risqué que le crédit aux autres secteurs, notamment le crédit commercial. Ils estiment généralement que l'activité agricole est plus exposée aux risques climatiques et au risque commercial que les autres activités.

Paroles d'acteurs

“ « En agriculture, on n'est sûr de rien. Les aléas climatiques constituent 90 % des risques d'impayés. Dans le commerce, le remboursement est mensuel, le risque est moindre. » - Chef de mission COOPEC Morétan (Est Mono, Plateaux)

“ « Ce n'est pas que le financier n'aime pas aller vers le secteur agricole parce qu'il s'agit du secteur agricole mais c'est parce qu'il y a dans le secteur agricole beaucoup d'incertitudes, beaucoup de facteurs externes qu'on ne maîtrise pas. » - Responsable des projets WAGES

“ « En cas de difficulté, le commerçant peut rebondir à tout moment, il peut rapidement trouver un autre créneau porteur. Mais l'agriculteur, s'il rate une saison, c'est parti pour plusieurs saisons voire plusieurs années. » - Chef d'agence WAGES Tsévié - Aného (Maritime)

“ « On ne sème pas en saison sèche alors que la couture, la coiffure, l'artisanat, etc., on peut les faire à tout moment. » - Chef d'agence WAGES Kaboli (Tchamba, Centrale)

D'autres acteurs de la microfinance sont allés jusqu'à trouver des différences entre le crédit agricole et le crédit commercial en ce qui concerne le risque lié au client et le risque moral.

Paroles d'acteurs

“ « *Lorsque le paysan est malade, il a plus de mal à se faire soigner.* » - Chef d'agence WAGES Kaboli (Tchamba, Centrale)

“ « *Le principal risque, c'est la moralité de certains responsables d'OPC et d'UOPC.* » - Responsable financement agricole FUCEC

Ces différentes lectures plus ou moins fondées des risques associés au crédit agricole comparativement à d'autres secteurs d'activité ont inspiré à d'autres acteurs, notamment du secteur agricole, quelques boutades qui méritent d'être attentivement examinées.

Paroles d'acteurs

“ « *Nos institutions financières ne savent pas adresser des produits au secteur agricole. D'après les données du Centre de Formalités des Entreprises, il y a 3 000 entreprises au Togo : 98 % sont dans le commerce et 1 % dans le secteur agricole. Si tu soumets un projet d'aquaculture ou d'unité de transformation, le banquier te dit ... s'il ne pleut pas, etc. Comme si le poisson tombait du ciel avec la pluie.* » - Secrétaire Général du ministère en charge de l'agriculture

“ « *Il y a une nouvelle génération de producteurs agricoles qui émerge et il y a plusieurs systèmes de production : élevage, pisciculture, etc. qui ne sont pas exposés aux risques climatiques au même degré que la production végétale classique.* » - Président MAPTO

“ « *Il n'y a pas plus d'immoralité dans le secteur agricole par rapport aux autres secteurs (commerce, etc.).* » - Personne ressource du secteur de la microfinance



A la vérité, le secteur agricole présente bien des spécificités comparativement aux autres secteurs d'activité que peut-être, certains acteurs, suivant leurs expériences et analyses, ont mieux su que d'autres résumer en des termes plus objectifs et plus techniques qui servent bien de conclusion au débat. En dépit de ses spécificités et de sa complexité, le secteur agricole reste un secteur porteur à fort potentiel dans les pays en voie de développement. Les IMF gagneraient indubitablement à s'y investir davantage.



Paroles d'acteurs

“ « De manière générale, le paysan n'arrive pas à monétariser sa production. Sinon, un crédit, c'est un crédit. » - Directeur Général URCLEC

“ « Dans le secteur commercial, la rentabilité est plus facile à apprécier. On connaît les prix d'achat et de vente des marchandises, les frais de douanes, les taxes, etc. On peut savoir si la marchandise s'écoule vite ou pas, etc. Par contre, le secteur agricole est plus complexe : il y a différents produits, à cycles différents, etc. Or, le financier n'aime pas trop perdre du temps. » - Responsable des projets WAGES

“ « On ne sait pas financer les tracteurs, etc. En Italie et en Hollande par exemple, le financement de l'agriculture dépasse de très loin le financement du commerce. » - Responsable APSFD





Conclusion et recommandations

Conclusion et recommandations

L'expérience du partenariat entre la CPC - Togo et les IMF FUCEC et WAGES montre que, dans un contexte où les institutions financières ont délaissé le secteur agricole, il est possible de construire un partenariat durable entre OP et IMF pour faciliter durablement l'accès au crédit agricole pour les petits agriculteurs du sous-secteur de la production vivrière, au moyen d'un appui externe à une OP et de mécanismes appropriés et incitatifs de garantie, surtout lorsque le financement agricole tient une place de choix dans la vision de l'IMF partenaire. Dans la construction de partenariats similaires, outre l'implantation géographique et la capacité financière, la place du financement agricole dans la stratégie de l'institution financière ciblée ainsi que son adéquation avec les orientations stratégiques de la faîtière d'organisations de producteurs devraient constituer des points d'attention ou des critères clés de l'identification des institutions financières partenaires.

L'expérience montre également qu'en matière de garantie des prêts aux petits agriculteurs, le suivi-appui technique de proximité rassure l'IMF davantage que la garantie financière. Autrement dit, plus qu'une garantie financière, la mise en place d'un dispositif permanent d'appui technique est un facteur d'incitation, de motivation, d'engagement et de réussite dans la construction de partenariats entre OP et IMF. Même si le dispositif d'appui technique peut être porté par un opérateur spécialisé comme une ONG ou une institution publique de conseil agricole, la meilleure formule est que le dispositif d'appui technique soit à plus ou moins long terme internalisé au sein de l'OP.

L'expérience a en outre confirmé que la commercialisation est étroitement liée au crédit, comme étant partie constituante de l'ensemble des services nécessaires à l'exploitant pour développer son potentiel de production. Toutes choses égales par ailleurs, c'est le marché qui rembourse le crédit. Ainsi, autant que possible, l'OP, ou l'ONG l'accompagnant, doivent coupler l'action d'accès au crédit à des actions de facilitation de l'accès au marché. L'efficacité et les avantages d'un tel partenariat justifient son passage à l'échelle. Pour ce faire, la contribution de toutes les parties prenantes est nécessaire. A cet égard, en guise de recommandations, il peut être judicieusement avancé que :

Les structures d'appui (ONG notamment) et les réseaux d'OP devraient contribuer à la démultiplication de partenariats OP-IMF parce que ces partenariats contribuent aux côtés d'autres actions pour (i) faciliter l'accès aux facteurs de production, (ii) améliorer la productivité et la production agricoles pour assurer la sécurité alimentaire, (iii) améliorer les revenus, les conditions de travail et de vie des producteurs agricoles, (iv) assurer la modernisation et la professionna-

lisation progressives de la petite exploitation familiale, (v) renforcer l'ancrage à la base des faïtières d'OP et assurer une bonne structuration du monde paysan. Vu les enjeux, les structures d'appui devraient prendre l'initiative du passage à l'échelle de l'expérience à travers (i) la sensibilisation et l'accompagnement des faïtières d'OP à développer des partenariats avec les IMF et à mobiliser les ressources internes et externes nécessaires à cet effet, (ii) l'accompagnement des faïtières d'OP dans la commercialisation de leurs produits, (iii) le plaidoyer et le lobbying pour mobiliser les soutiens nécessaires des Etats et influencer les politiques publiques en ce sens.

Pour leur part, les producteurs et leurs organisations à la base ainsi que les agents de proximité qui les accompagnent devraient faire les efforts nécessaires pour valoriser au mieux les crédits contractés. Ils devront également faire preuve de bonne foi et de solidarité pour rembourser les crédits contractés dans les délais convenus. Ils doivent garder à l'esprit que la pérennité du partenariat dépend de leur comportement.

Plusieurs autres IMF gagneraient à suivre l'exemple de la FUCEC pour s'investir davantage dans le secteur agricole à travers le recrutement de spécialistes du financement agricole, le recrutement et la formation d'agents de crédit spécialisés pour le crédit agricole, car, dans les pays en Afrique de l'ouest, l'agriculture est un secteur porteur à fort potentiel de croissance. De plus, lorsqu'il est réalisé dans le cadre de partenariats OP-IMF-ONG, le crédit agricole marche très bien, avec des taux de remboursement très satisfaisants et donc des résultats financiers réels.

Avec l'appui de leurs partenaires techniques et financiers, les Etats devraient soutenir le développement de partenariats OP-IMF à travers différentes mesures comme (i) mettre à la disposition de l'OP un personnel technique qualifié et en effectif suffisant ou financer l'appui technique d'un opérateur spécialisé (ONG notamment), (ii) faciliter à l'OP l'accès à des marchés institutionnels dans le cadre de constitution de stocks ou de réserves de sécurité alimentaire, etc., (iii) réaliser les investissements nécessaires en termes d'infrastructures rurales (aménagements hydroagricoles, magasins, hangars de marchés, pistes, routes, etc.), (iv) produire et diffuser les statistiques sur les chaînes de valeur agricoles et (v) créer un environnement politique, institutionnel et économique favorable en veillant à la cohérence des politiques agricole, alimentaire, fiscale et commerciale. Les mesures, modalités et mécanismes précis du soutien de l'Etat aux partenariats OP-IMF, pour être efficaces, devront être déterminés en concertation avec les acteurs concernés et formalisés en un cadre réglementaire clair, efficace et effectivement appliqué.

Au final, à la lumière de l'expérience développée depuis six ans par la CPC –

Togo et les IMF FUCEC et WAGES en matière de crédit aux petits agriculteurs, parce qu'ils mettent en dialogue les acteurs directs à des échelles appropriées selon des formats adéquats, parce qu'ils sont plus souples, plus flexibles et plus simples à négocier et à gérer, les partenariats entre OP et IMF sous l'impulsion et la caution morale d'ONG apparaissent de toute évidence comme les mécanismes les plus efficaces et les plus efficaces pour assurer aux petits producteurs un accès facile et durable au crédit. De ce fait, le partenariat OP-IMF apparaît indubitablement comme une bonne pratique à répliquer pour booster l'agriculture familiale performante, professionnelle et marchande dans les contextes similaires à celui de l'Afrique de l'Ouest. Les Etats et les structures d'appui aux agriculteurs et à leurs organisations gagneraient à soutenir le passage à l'échelle des partenariats OP-IMF. Il y va de la résilience des agriculteurs familiaux et de la sécurité alimentaire des pays en voie de développement.

Annexes

Statistiques de l'expérience
Comparaison crédit commercial - crédit intrant / crédit warrantage
Potentiel de création d'emplois
Atlas de l'expérience (cartes)
Texte choisi
Protocole de partenariat

Tableau synthétique des statistiques de l'expérience FUCEC

Paramètre	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Commentaire
Crédits intrant octroyés	71 328 000	60 160 500	136 689 000	179 679 500	136 816 000	69 261 450	79 669 310	
Remboursements	71 328 000	60 160 500	136 689 000	177 825 796	131 419 874	59 795 140	79 669 310	
Impayés	0	0	0	1 853 704	5 396 126	9 466 310	-	
Taux remboursement	100%	100%	100%	99%	96%	86%	100%	
Taux impayés	0%	0%	0%	1%	4%	14%	0%	
Crédits warrantage octroyés	0	16 548 500	31 370 950	30 000 000	14 864 000	12 800 000	0	
Remboursements	0	16 548 500	31 370 950	30 000 000	14 864 000	12 800 000	0	
Impayés	0	0	0	0	0	0	0	
Taux remboursement	-	100%	100%	100%	100%	100%	0%	
Taux impayés	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total Crédits octroyés	71 328 000	76 709 000	168 059 950	209 679 500	151 680 000	82 061 450	79 669 310	
Remboursements	71 328 000	76 709 000	168 059 950	207 825 796	146 283 874	72 595 140	79 669 310	
Impayés	0	0	0	1 853 704	5 396 126	9 466 310	0	
Taux remboursement	100%	100%	100%	99%	96%	88%	100%	
Taux impayés	0%	0%	0%	1%	4%	12%	0%	
Proportion crédits intrant / total crédits	100%	78%	81%	86%	90%	84%	100%	
Proportion crédits warrantage / total crédits	0%	22%	19%	14%	10%	16%	0%	
Cumul des crédits totaux octroyés	71 328 000	148 037 000	316 096 950	525 776 450	677 456 450	759 517 900	839 187 210	
Nombre d'UOPC bénéficiaires intrant	28	21	29	23	20	13	11	
Nombre de producteurs bénéficiaires intrant	1 914	2 204	3 753	3 410	2 716	1 882	1 699	
Nombre d'UOPC bénéficiaires warrantage	0	3	2	1	2	1	-	
Nombre de producteurs bénéficiaires warrantage	0	329	308	128	209	128	-	

Tableau synthétique des statistiques de l'expérience WAGES

Paramètre	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Commentaire
Crédits intrant octroyés	41 555 200	62 931 000	84 821 000	38 345 000	9 370 000	4 360 000	2 000 000	
Remboursements	41 555 200	62 931 000	82 662 580	25 570 235	7 050 610	0	0	
Impayés	0	0	2 158 420	12 774 765	2 319 390	4 360 000	0	
Taux remboursement	100%	100%	97%	67%	75%	0%	0%	
Taux impayés	0%	0%	3%	33%	25%	100%	0%	
Crédits warrantage octroyés	0	0	0	0	0	0	0	
Remboursements	0	0	0	0	0	0	0	
Impayés	0	0	0	0	0	0	0	
Taux remboursement	-	-	-	-	-	-	-	
Taux impayés	-	-	-	-	-	-	-	
Total Crédits octroyés	41 555 200	62 931 000	84 821 000	38 345 000	9 370 000	4 360 000	2 000 000	
Remboursements	41 555 200	62 931 000	82 662 580	25 570 235	7 050 610	0	0	
Impayés	0	0	2 158 420	12 774 765	2 319 390	4 360 000	0	
Taux remboursement	100%	100%	97%	67%	75%	0%	0%	
Taux impayés	0%	0%	3%	33%	25%	100%	0%	
Proportion crédits intrant / total crédits	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Proportion crédits warrantage / total crédits	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Cumul des crédits totaux octroyés	41 555 200	104 486 200	189 307 200	227 652 200	237 022 200	241 382 200	243 382 200	
Nombre d'UOPC bénéficiaires Crédits intrant	11	14	12	5	4	2	1	
Nombre de producteurs bénéficiaires Crédits intrant	379	526	550	123	40	163	0	
Nombre d'UOPC bénéficiaires Crédits warrantage	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre de producteurs bénéficiaires Crédits warrantage	0	0	0	0	0	0	0	

Tableau synthétique des statistiques de l'expérience TOGO

Paramètre	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Commentaire
Crédits intrant octroyés	112 883 200	123 091 500	221 510 000	218 024 500	146 186 000	65 276 500	10 107 000	
Remboursements	112 883 200	123 091 500	219 351 580	203 396 031	138 470 484	60 916 500	8 107 000	
Impayés	0	0	2 158 420	14 628 469	7 715 516	4 360 000	0	
Taux remboursement	100%	100%	99%	93%	95%	93%	80%	
Taux impayés	0%	0%	1%	7%	5%	7%	0%	
Crédits warrantage octroyés	0	16 548 500	31 370 950	30 000 000	14 864 000	12 800 000	0	
Remboursements	0	16 548 500	31 370 950	30 000 000	14 864 000	12 800 000	0	
Impayés	0	0	0	0	0	0	0	
Taux remboursement	-	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Taux impayés	-	0%	0%	0%	0%	0%	-	
Total Crédits octroyés	112 883 200	139 640 000	252 880 950	248 024 500	161 050 000	78 076 500	10 107 000	
Remboursements	112 883 200	139640000	250722530	233396031	153334484	73716500	8107000	
Impayés	0	0	2158420	14628469	7715516	4360000	0	
Taux remboursement	100%	100%	99%	94%	95%	94%	80%	
Taux impayés	0%	0%	1%	6%	5%	6%	0%	
Proportion crédits intrant / total crédits	100%	88%	88%	88%	91%	84%	100%	
Proportion crédits warrantage / total crédits	0%	12%	12%	12%	9%	16%	0%	
Cumul des crédits totaux octroyés	112 883 200	252 523 200	505 404 150	753 428 650	914 478 650	992 555 150	1 002 662 150	
Nombre d'UOPC bénéficiaires Crédits intrant	39	35	41	28	24	15	3	
Nombre de producteurs bénéficiaires Crédits intrant	2 293	2 730	4 303	3 533	2 756	2 045	149	
Nombre d'UOPC bénéficiaires Crédits warrantage	0	3	2	1	2	1	0	
Nombre de producteurs bénéficiaires Crédits warrantage	0	329	308	128	209	128	0	

COMPARAISON CREDIT COMMERCIAL - CREDIT INTRANT / CREDIT WARRANTAGE

COMPARAISON CREDIT COMMERCIAL - CREDIT INTRANTS

Année	2010				2012			
	FUCEC Commercial		WAGES Commercial		FUCEC Commercial		WAGES Commercial	
Libellés	Intrants	Intrants	Intrants	Intrants	Intrants	Intrants	Intrants	
Montant	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	
Epargne obligatoire	333 333	200 000	250 000	200 000	333 333	200 000	200 000	
Taux	18%	18%	18%	18%	18%	18%	14%	
Durée (mois)	10	10	10	10	10	10	10	
Différé (mois)	0	9	0	9	0	9	0	
Intérêt payé	82 500	150 000	82 500	150 000	82 500	116 667	82 500	
Taux rétrocedé	0%	6%	0%	6%	0%	4%	0%	
Taux réel	18%	12%	18%	12%	18%	10%	18%	
Intérêt rétrocedé	0	50 000	0	50 000	0	33 333	0	
Intérêt réel	82 500	100 000	82 500	100 000	82 500	83 333	82 500	
Emploi supporté sur le SMIG dans l'IMF	2,4	2,9	2,4	2,9	2,4	2,4	2,7	

COMPARAISON CREDIT COMMERCIAL - CREDIT WARRANTAGE

Année	2010		2012	
	FUCEC		FUCEC	
Libellés	Commercial	Warrantage	Commercial	Warrantage
Montant	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Montant	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Epargne obligatoire	333 333	200 000	250 000	333 333
Taux	18%	18%	18%	18%
Durée (mois)	8	8	8	7
Différé (mois)	0	7	0	7
Intérêt payé	67 500	120 000	67 500	60 000
Taux rétrocedé	0%	6%	0%	4%
Taux réel	18%	12%	18%	10%
Intérêt rétrocedé	0	40 000	0	23 333
Intérêt réel	67 500	80 000	67 500	60 000
Emploi supporté sur le SMIG dans l'IMF	1,9	2,3	1,9	1,7
				1,7
				1,7
				2,0
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				58 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				58 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				58 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
				23 333
				60 000
				60 000
				60 000
				70 000
				11 667
				12%
				18%
				0
			</	

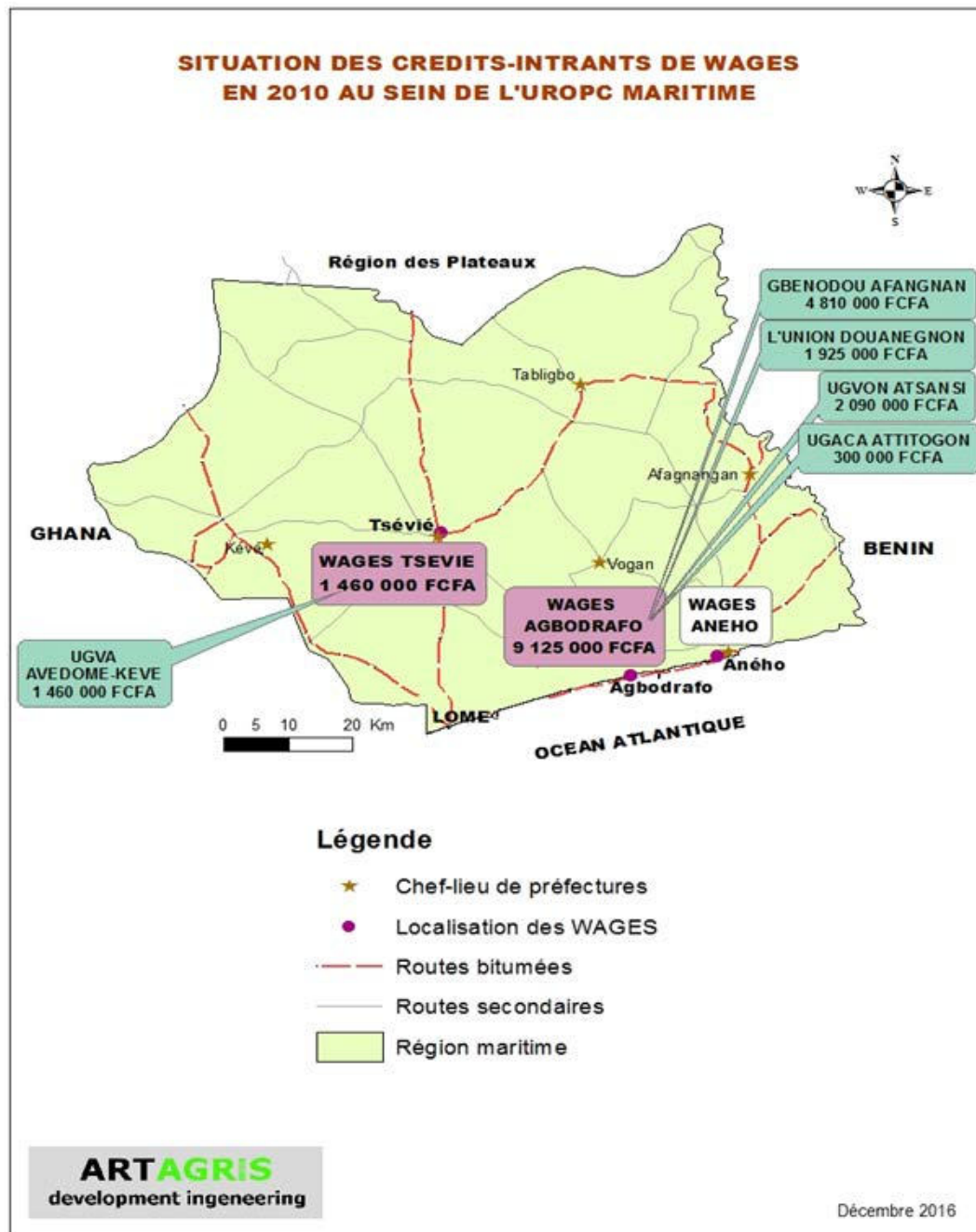
Tableau du potentiel de création d'emplois du partenariat

Libellés	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	Total
Crédits warrantage octroyés	0	16 548 500	31 370 950	30 000 000	14 864 000	12 800 000	0	105 583 450
Salaires payés	0	13 238 800	25 096 760	24 000 000	11 891 200	10 240 000	0	84 466 760
Nombre de producteurs bénéficiaires	0	329	308	128	209	128	0	1 102
Crédits warrantage								
Potentiel de création d'emplois par le cré-dit warrantage	0	95	179	171	85	73	0	603
Nombre de personnes potentiellement em-ployées	0	424	487	299	294	201	0	1 705

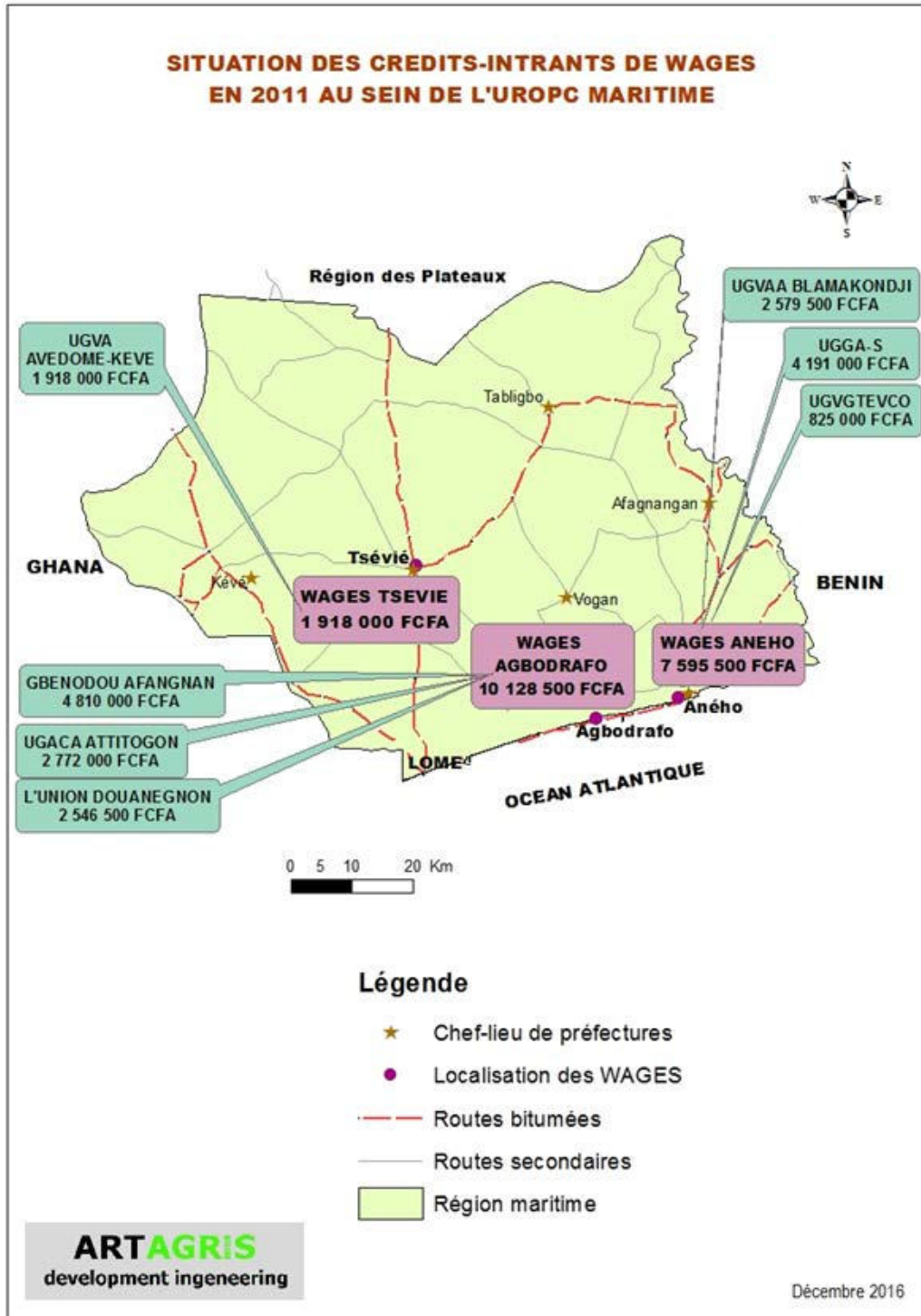
*ATLAS DE LA SITUATION DES CREDITS INTRANTS ET WARRANTAGE
DE COOPEC ET DE WAGES AU SEIN DES UROPC DU TOGO
2010 - 2015*

I / UROPC MARITIME

1.1 Situation de 2010 : année de démarrage



1.2 Situation de 2011 : année du maximum de financement accordé aux UOPC (19 642 000 FCFA)

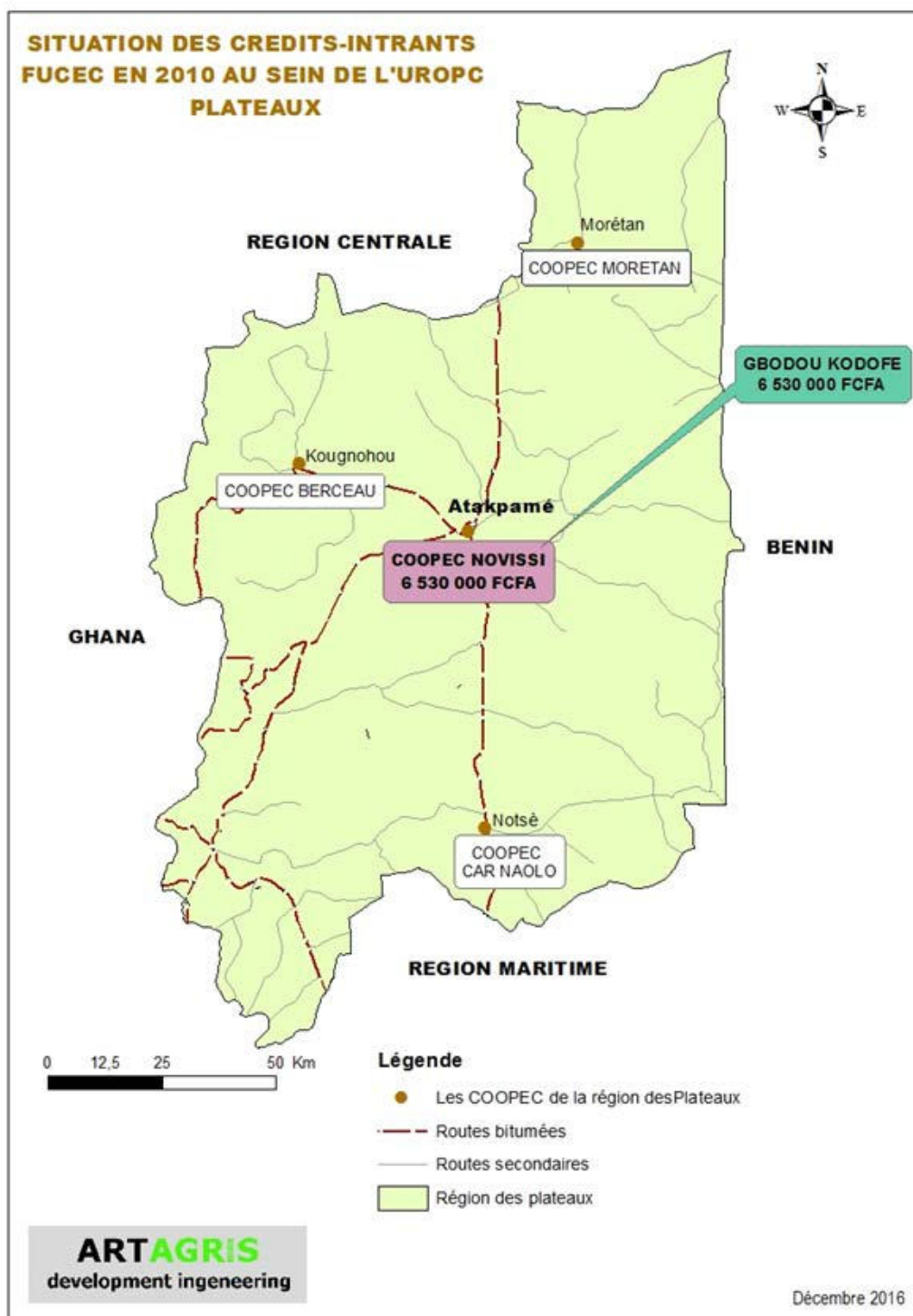


1.3 Situation de 2014 (fin des financements)

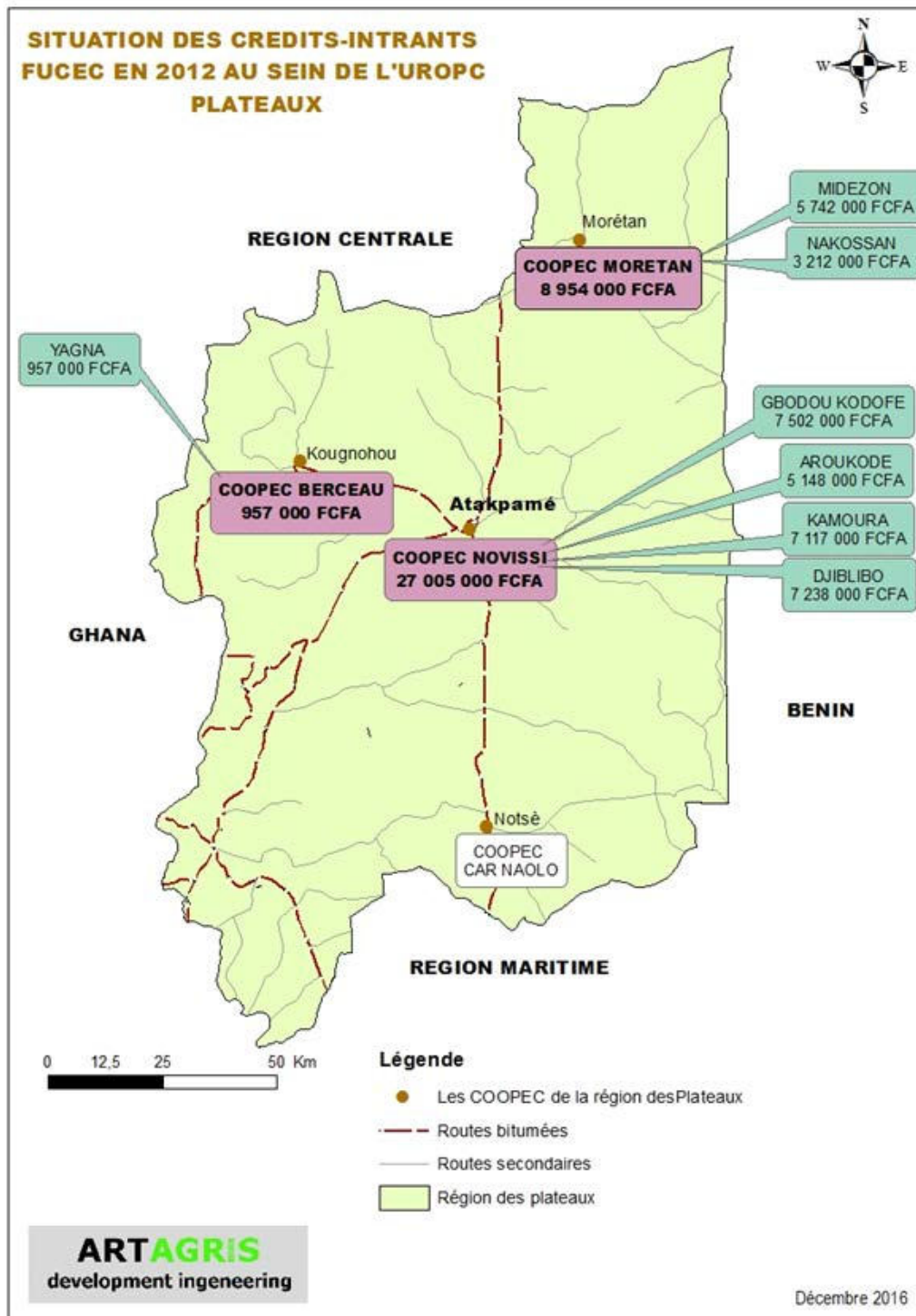


II/ UROPC PLATEAUX

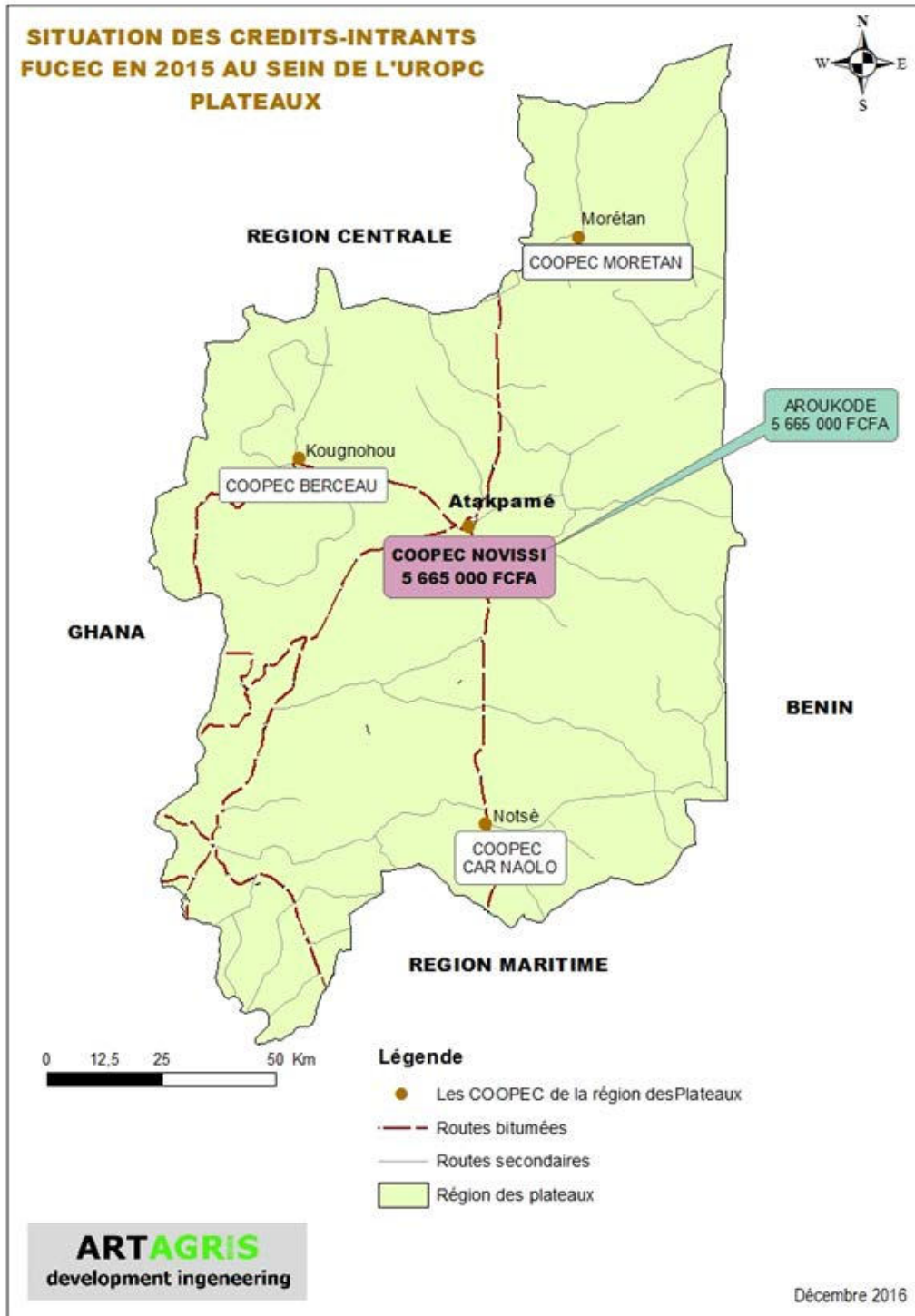
2.1 Situation de 2010 : année de démarrage



2.2 Situation de 2012 : année du maximum de financement accordé aux UOPC (36 916 000 FCFA)

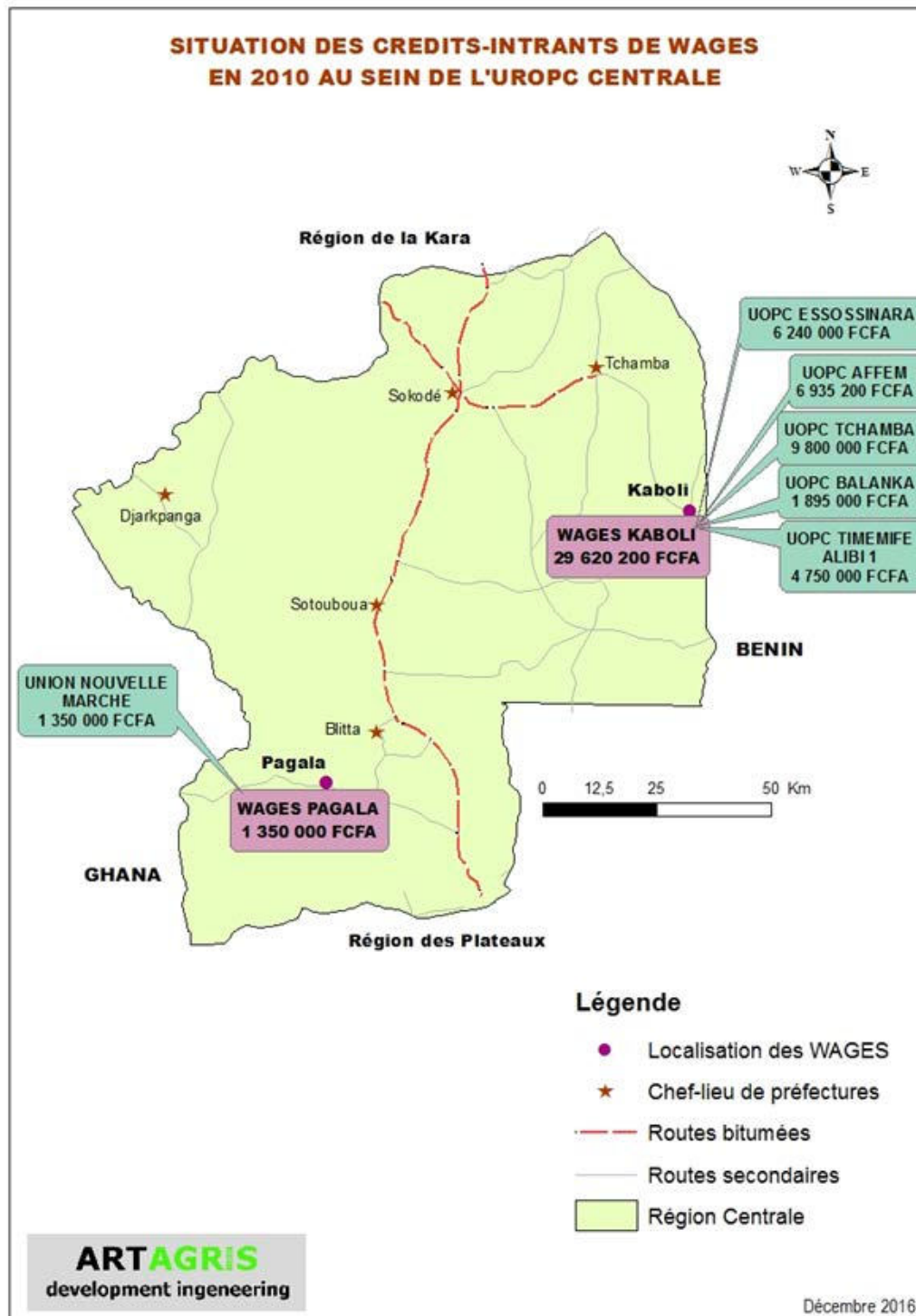


2.3 Situation de 2015

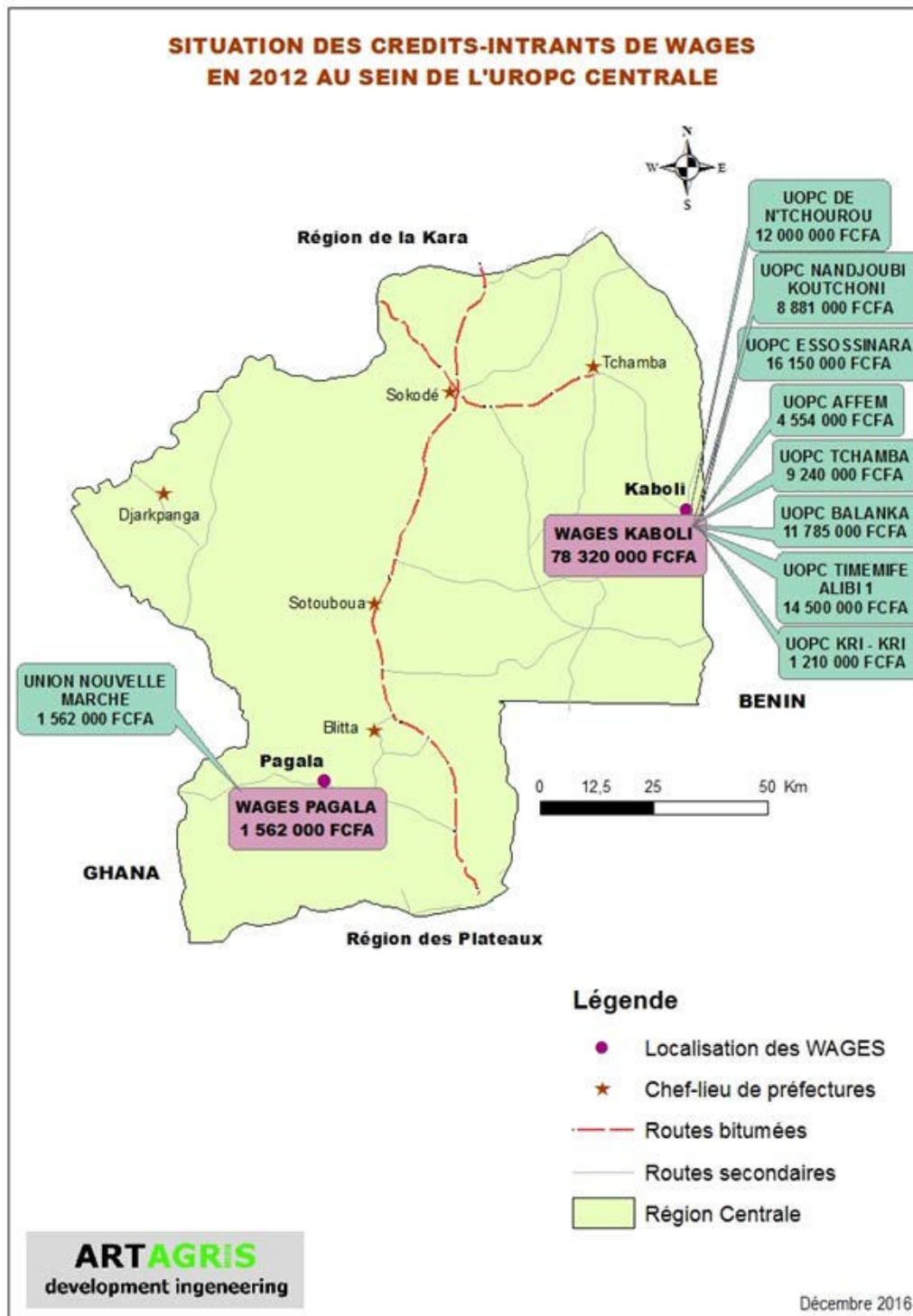


III / UROPC CENTRALE

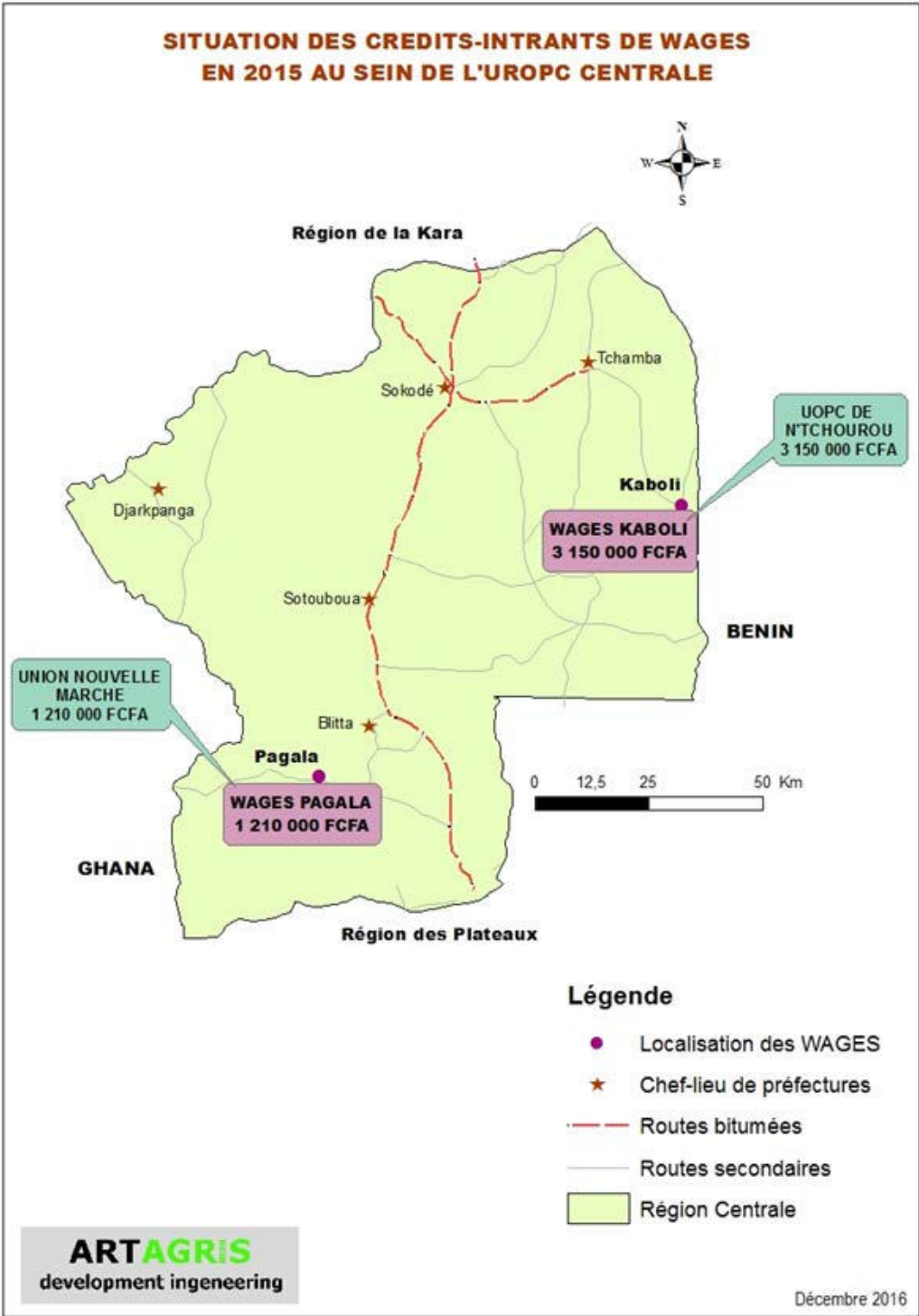
3.1 Situation de 2010 (année de démarrage)



3.2 Situation de 2012 : année du maximum financement accordé aux UOPC (79 882 000 FCFA)

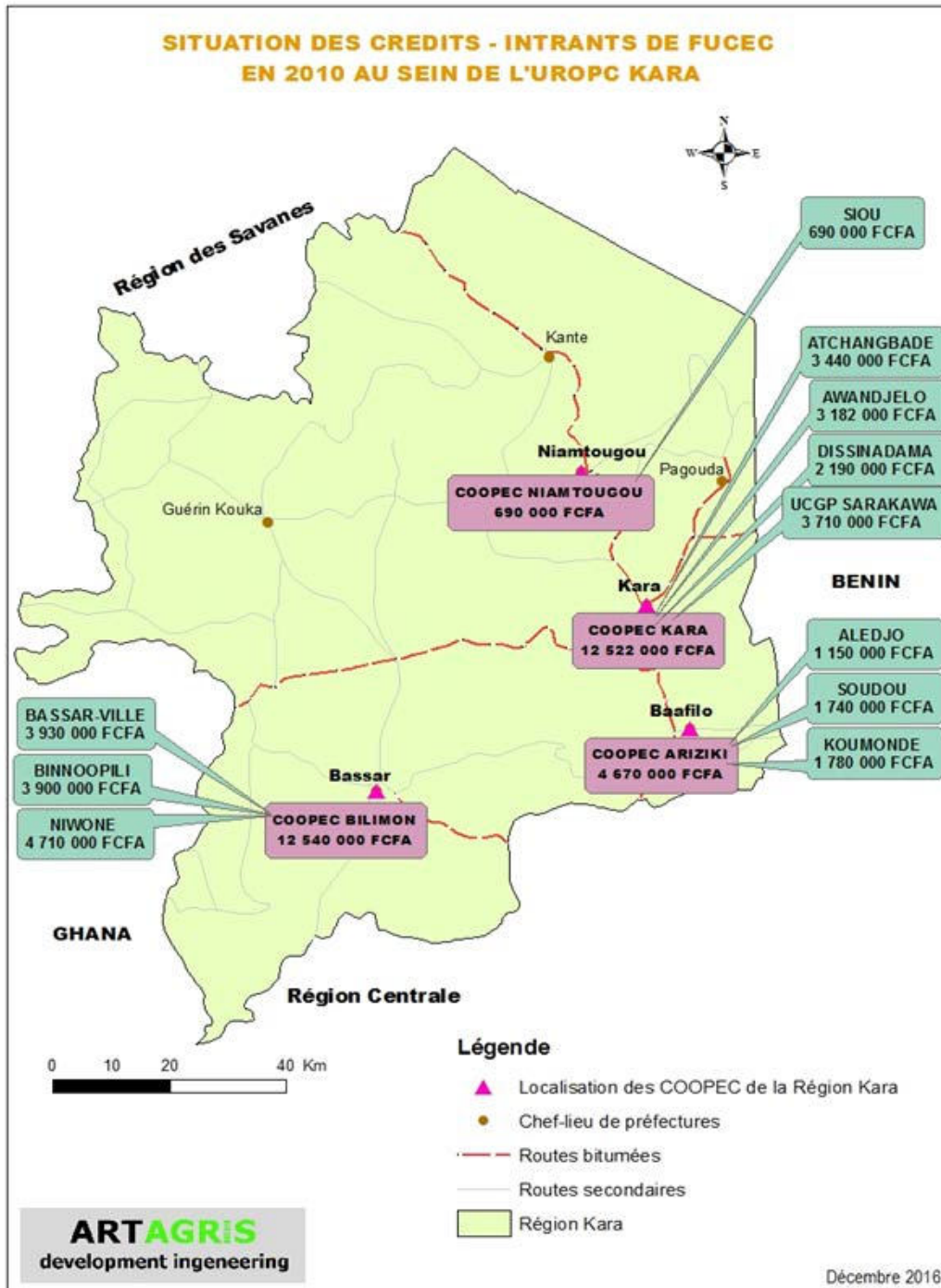


3.3 Situation de 2015

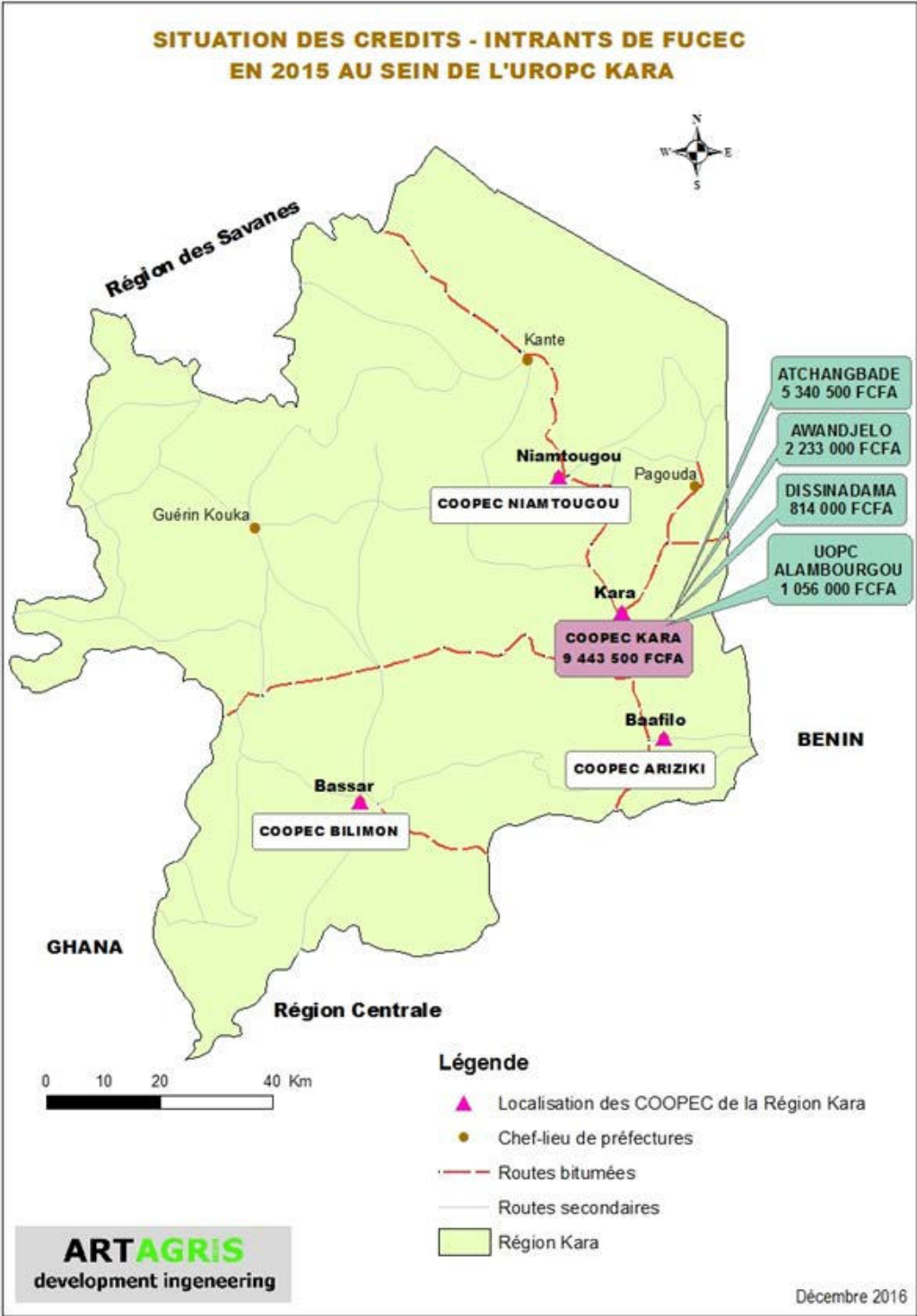


IV/ UROPC KARA

4.1 Situation de 2010 : année de démarrage et du maximum de financement accordé aux UOPC (30 422 000 FCFA)

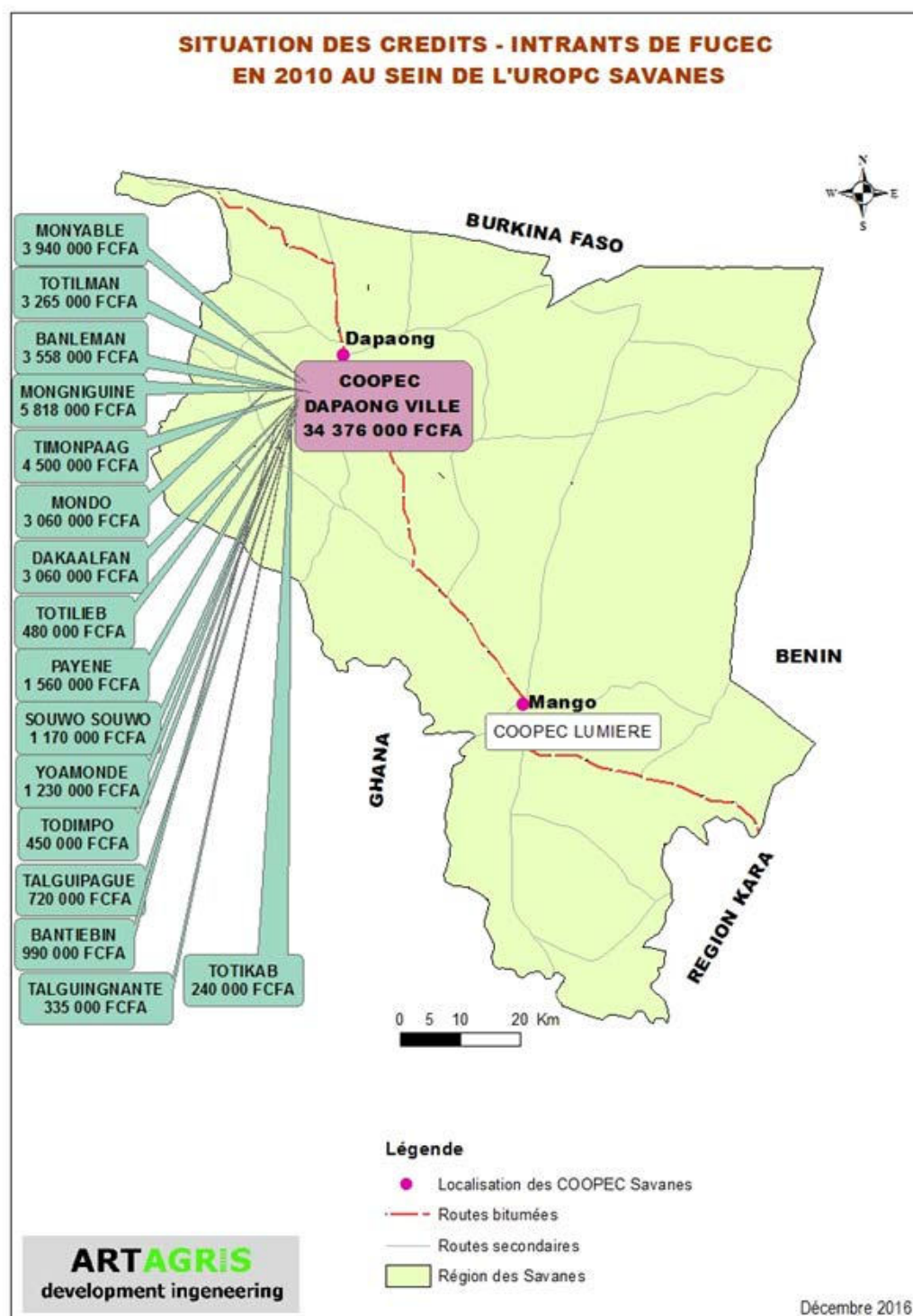


4.2 Situation de 2015

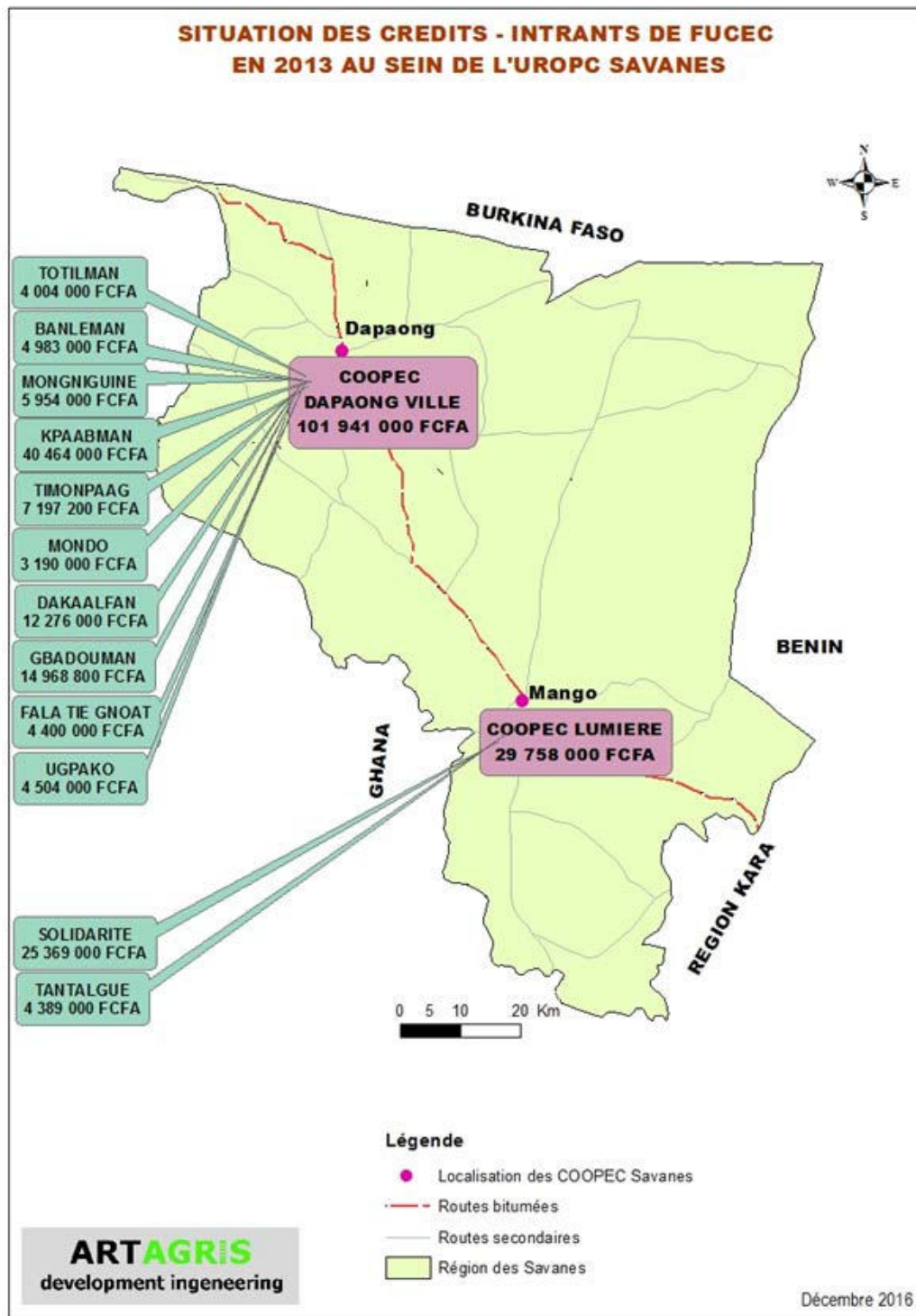


V / UROPC DES SAVANES

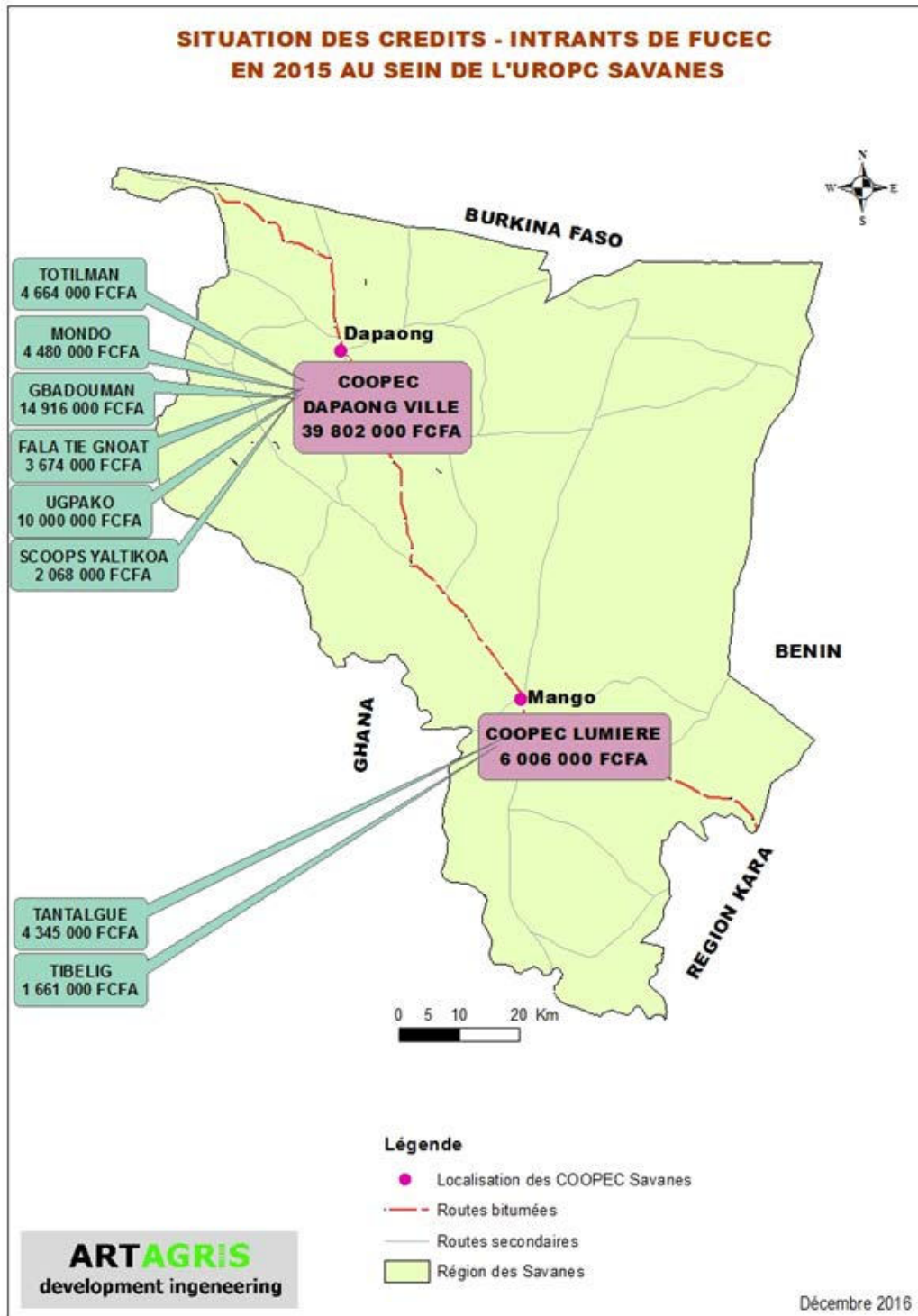
5.1 Situation de 2010 (année de démarrage)



5.2 Situation de 2013 : année du maximum de financement accordé aux UOPC (131 699 000 FCFA)



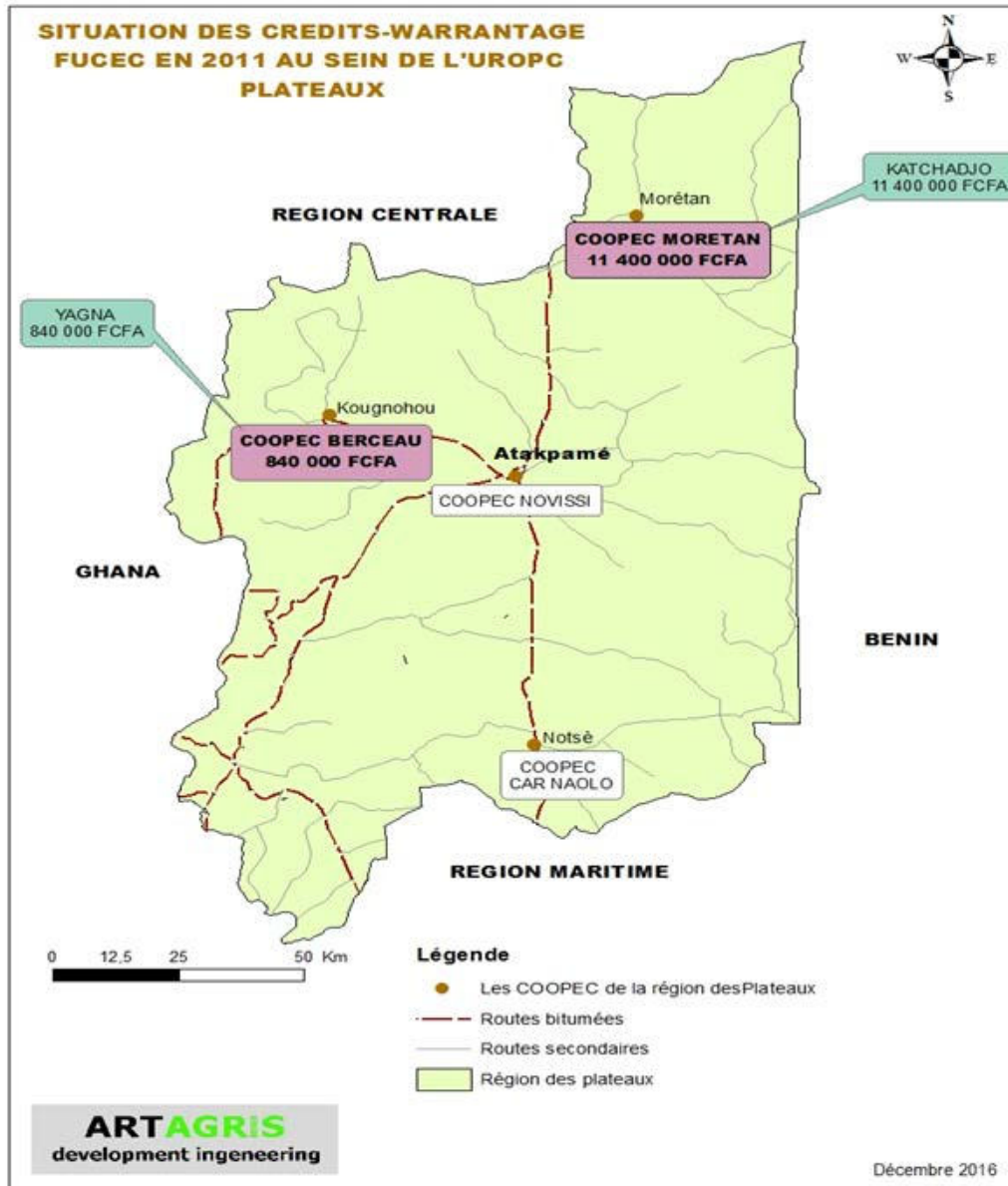
5.3 Situation de 2015



SITUATION DES CREDIT - WARRANTAGE

I / UROPC PLATEAUX

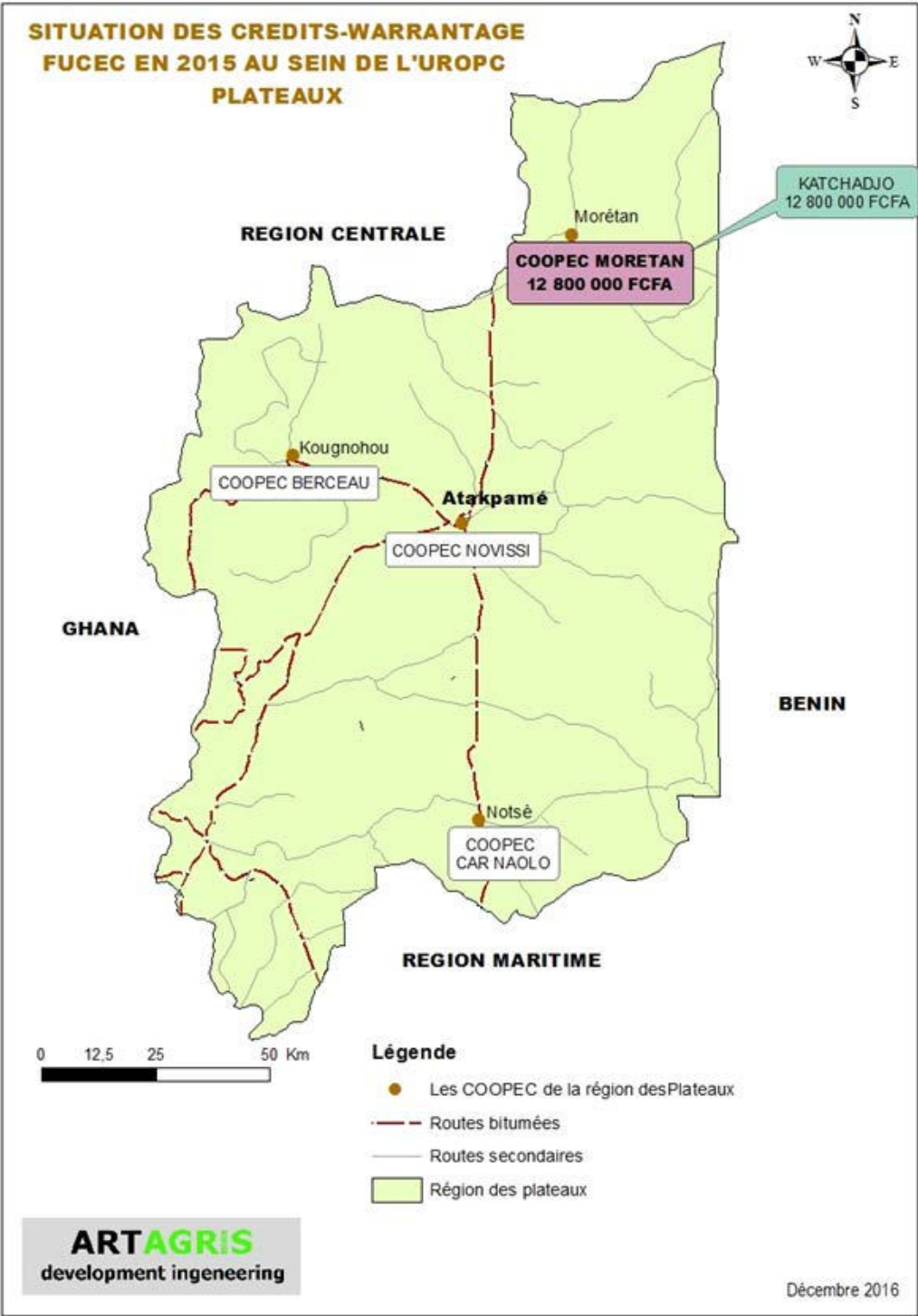
1.1 Situation de 2011 : année de démarrage



1.2 Situation de 2012 : année de maximum de financement accordé aux UOPC (27 000 000 FCFA)

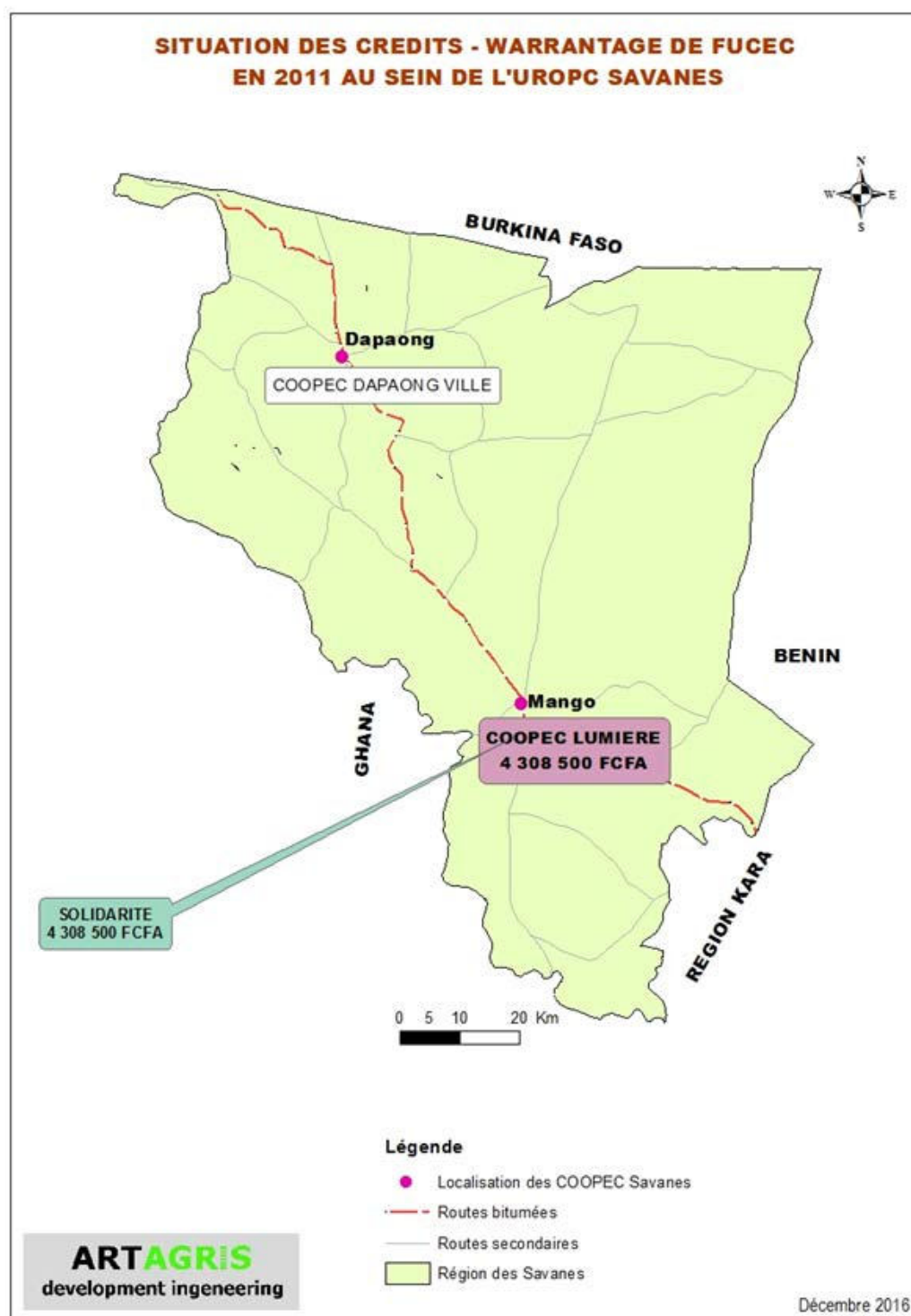


1.1 Situation de 2015

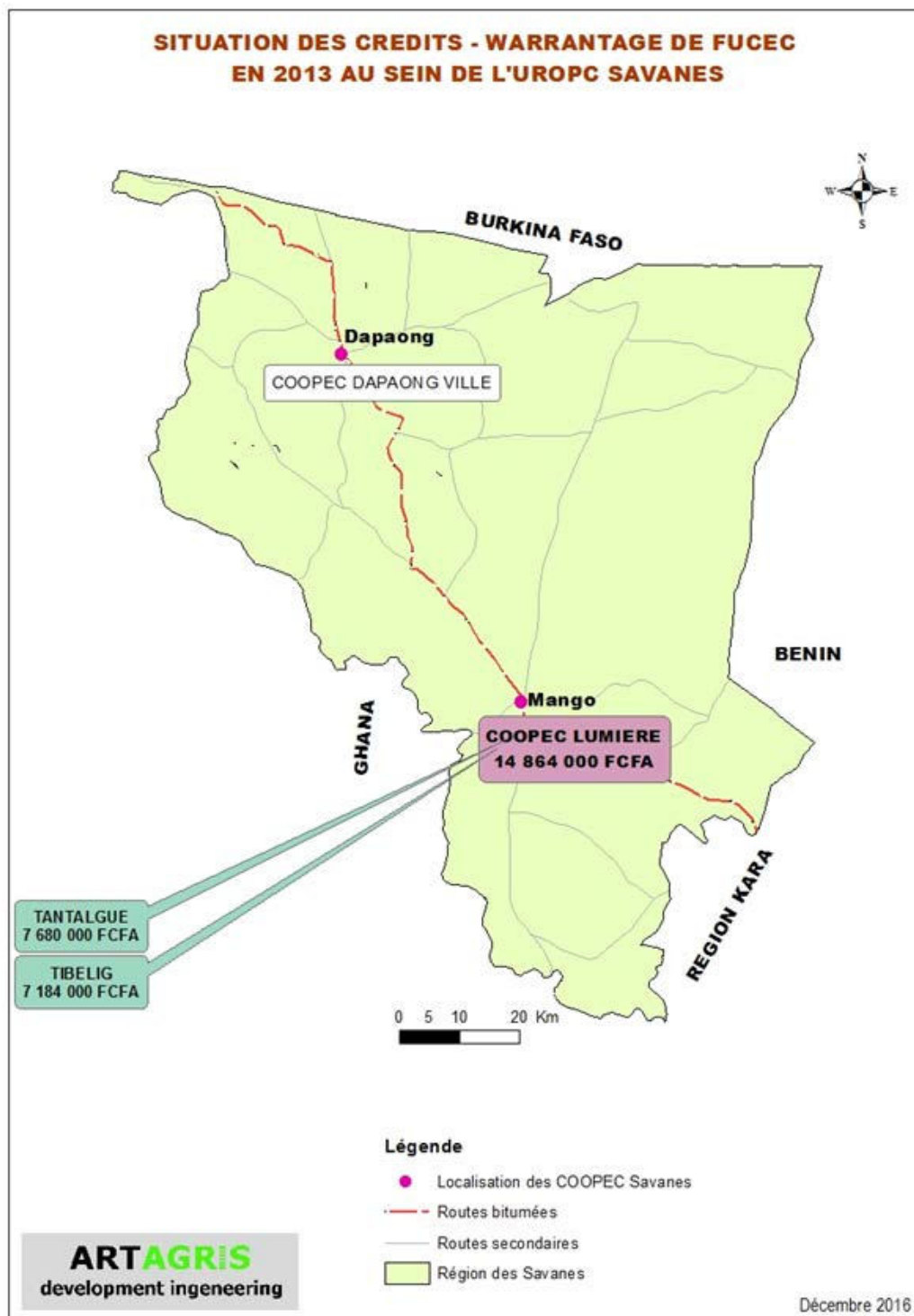


II / UROPC DES SAVANES

2.1 Situation de 2011 : année de démarrage



2.2 Situation de 2013 : année de maximum de financement accordé aux UOPC (14 864 000 FCFA) et fin des financements



Texte choisi

GARANTIE DES PRÊTS

La garantie des prêts a toujours été la pierre d'achoppement des systèmes de crédit agricole. Il y a eu de longues discussions, sinon une polémique, au sujet de la portée de la garantie des prêts agricoles, et des arguments différents voire contradictoires ont été avancés pour soutenir les opinions divergentes des parties concernées.

Les banques agricoles considèrent généralement la garantie comme étant la couverture d'un risque et donc comme la condition préalable à tout crédit. Le fait, pour une banque, d'exiger un gage sur la terre lui donne l'avantage supplémentaire de pouvoir vérifier les titres de propriété de l'emprunteur et ses droits sur l'entreprise agricole. Cependant, on constate actuellement un adoucissement certain de cette opinion très stricte.

Les agriculteurs sont souvent irrités par l'obligation d'engager une partie de leur propriété et la ressentent comme une atteinte à leur liberté de donner toute la mesure de leur capacité productive et d'accéder à une meilleure situation sociale et humaine. Par contre, ils peuvent se résigner à accepter de fournir des garanties si elles sont la condition de l'accès au crédit, mais ils sont souvent incapables de présenter un titre enregistré et sont découragés par les procédures lentes et compliquées nécessaires pour en

obtenir un. D'autres trouvent très dur d'accepter une charge quelconque sur leur terre. Leur attachement à celle-ci est si fort, surtout lorsqu'ils l'ont héritée de leurs ancêtres, qu'ils ont tendance à se montrer passionnés et en apparence déraisonnables sur ce sujet. Ils préfèrent quelques fois rester confinés dans leur agriculture de subsistance plutôt que de contracter un emprunt, même s'ils sont convaincus des bénéfices qu'ils pourraient en attendre. Et, bien entendu, nombreux sont les exploitants qui n'ont aucun bien à offrir en garantie.

Les gouvernements considèrent souvent le problème de la garantie des prêts comme étant tout à fait secondaire. Ils voient le crédit comme un moyen de mettre en œuvre une politique de développement agricole destinée à atteindre certains objectifs tels que l'augmentation de la production, la diminution du sous-emploi rural et l'amélioration des conditions sociales. Dans la mesure où les autorités admettent la nécessité de limiter les risques des institutions de crédit, elles estiment souvent que cela peut se faire par des moyens autres que des valeurs matérielles et demandent aux prêteurs de montrer plus d'imagination et d'être plus dynamiques dans l'élaboration et l'adoption de solutions plus originales.

Mais, tout à fait en dehors de ces opinions divergentes, l'engagement d'actifs en garantie entraîne de réelles difficultés, spécialement quand il s'agit de la terre qui est, traditionnellement,

le type de bien le plus souvent exigé. Les principales difficultés sont examinées ci-dessous.

Difficultés administratives et juridiques. – Dans de nombreux pays en développement, les agriculteurs ne détiennent aucun titre de propriété sur leur terre et, en fait, le concept même de la propriété individuelle peut être si vague qu'il est très difficile de s'assurer de la réalité des droits réels des candidats au crédit. Les établissements de crédit doivent effectuer de longues et laborieuses vérifications qui conduisent l'emprunteur éventuel à être découragé définitivement ou, au mieux, à perdre un temps précieux. On trouve dans de nombreuses régions du monde en développement d'autres conditions aggravantes :

(a) La loi foncière coutumière qui prévaut dans la plupart des cas est loin d'être claire. Les tribunaux et les fonctionnaires de l'enregistrement sont souvent peu enclins à combler ces lacunes et à entreprendre une action énergique pour consolider les droits de propriété. Ils sont, au contraire, disposés à les annuler par des décisions résultant d'une approche malheureusement légale qui tend à perpétuer la confusion existante.

(b) L'absence de cadastre fait qu'il est impossible de connaître les limites exactes d'une propriété et les banques n'ont donc aucune base solide ou tangible pour découvrir ce qui appartient réellement au candidat emprunteur. Il est regrettable que les pouvoirs publics, seuls habilités à instituer un système cadastral semblent en sous-es-

timer l'importance. Il est pourtant évident que la clarification qu'il apporterait faciliterait beaucoup l'accès de l'exploitant au crédit et sauvegarderait les intérêts des banques agricoles.

(c) S'il arrive qu'un agriculteur détienne un titre de propriété, il est fréquent que ce titre ne soit pas en règle et soit sans valeur comme gage légal d'une hypothèque. La situation est encore aggravée par certains transferts entre personnes vivantes ou par héritage. Un titre valable à l'origine peut être rendu caduc par toute une série de cessions. La faute en revient surtout à la négligence des personnes concernées, parce qu'elles n'attachent pas l'importance voulue au maintien de leurs titres en ordre et négligent de les tenir à jour en faisant enregistrer les modifications quand elles se produisent. L'aide du gouvernement pourrait se manifester par l'introduction de procédures souples et relativement simple grâce auxquelles l'agriculteur pourrait conserver ses titres de propriété en règle, au lieu d'être découragé par un monceau de paperasses.

(d) Dans de nombreux pays en développement, des droits collectifs résultent de la propriété tribale de la terre. Il est alors très difficile d'individualiser les droits d'un candidat au prêt, de sorte qu'en pratique, la propriété foncière ne peut [pas] être utilisée en garantie. De nouveau, il appartient au gouvernement de trouver les moyens d'attribuer aux exploitants des droits individuels pour leur permettre d'accéder au crédit ou bien, dans le cas où le système de propriété collective paraît viable, d'en définir les di-

vers aspects administratif, technique et financier.

(e) En l'absence de contrats de fermage précis, en bonne et due forme, les fermes sont souvent exploitées sur la base d'accords tacites reposant sur les us et coutumes. Lorsqu'un fermier désire acquérir un matériel nouveau pour obtenir de meilleurs résultats de son travail, il a besoin de crédit mais ne peut l'obtenir à moins de montrer à la banque un document prouvant son droit à l'exploitation pendant une période au moins égale à la durée de l'investissement envisagé ; sinon la banque n'est pas sûre de la situation juridique de l'emprunteur et, dans l'impossibilité d'exiger une garantie du propriétaire, ne peut que rejeter la demande.

(f) En définitive, les biens mobiliers peuvent être difficilement considérés comme des garanties effectives. La plupart des petits agriculteurs en possèdent peu qui puissent être acceptés comme tels et même, dans ce cas, ils ne sont guère valables comme gages puisque la banque ne peut [pas] contrôler leurs mouvements.

L'énumération qui vient d'être faite des difficultés administratives et juridiques est loin d'être complète, mais elle est suffisante pour montrer les risques auxquels les banques ont à faire face dans la plupart des pays en développement lorsqu'elles cherchent à obtenir des garanties pour un prêt agricole et, même si l'exploitant est en mesure d'en offrir une, elle peut ne pas être

suffisante. Ceci conduit ç un deuxième ensemble de problèmes.

Difficultés inhérentes à l'insuffisance de garantie. – Un agriculteur veut, par exemple, développer sa propriété et demande un important prêt d'investissement. C'est le cas fréquent de ceux qui ont l'intention de planter les arbres fruitiers sur leur terre, ce qui rendra peut-être nécessaire le forage d'un puits, l'installation d'un système d'irrigation, pour enfin en venir à la plantation des arbres. Tout cela coûte cher et exige des sommes dépassant la valeur actuelle de la terre. Même dans le cas où celle-ci peut être acceptée en garantie, la banque peut l'estimer insuffisante puisque sa valeur actuelle est hors de proportion avec le montant du crédit demandé. Certes, l'emprunteur compte sur le revenu qu'il espère tirer de l'investissement, mais la banque peut avoir un point de vue moins optimiste car elle doit tenir compte non seulement de la garantie future impliquée par le projet à financer, mais aussi de la garantie présente résultant de la situation financière actuelle de l'emprunteur. Elle a conscience du risque d'échec du projet et doit évaluer ce risque par rapport à la plus-value que l'investissement procurer à la propriété. De plus, elle ne peut pas baser son estimation de la valeur sur les seuls prix actuels mais doit penser à celui qui pourrait être offert pour le bien hypothéqué, en cas de vente forcée dans le cadre d'une action en justice, ce qui l'amène par conséquent à minorer la valeur de la garantie offerte.

Cependant la banque doit trouver un

certain équilibre entre le montant du prêt qu'elle accorde et la valeur de la propriété engagée en garantie. On peut se demander si la garantie au sens strictement conventionnel du système bancaire donne à la banque une chance réelle quelconque de couvrir la totalité du risque ou même d'accepter un risque calculé. Que vaut, en fin de compte, ce gage qu'elle a obtenu aux prix de tant d'efforts et sur l'autel duquel elle a sacrifié tant de demandes de crédit ? La réponse peut être différente selon qu'il s'agit d'un crédit à long ou à moyen /court terme.

Crédits à long terme. – On a vu, à propos de l'augmentation attendue de la valeur de la propriété hypothéquée, qu'une vente forcée se traduira probablement par une perte à cause de :
 l'abstention volontaire d'enchérisseurs locaux dont beaucoup sont parents ou amis de l'exploitant intéressé ou qui, pour des raisons de solidarité de classe, ne désirent pas tirer profit de sa déconfiture ;
 l'absence de mobilité sociale dans le monde rural qui rend les cultivateurs d'autres régions peu enclins à quitter leur propre milieu pour un nouveau et par conséquent à faire pour la propriété une offre qui aurait pour effet d'augmenter le prix ;
 la répugnance des tribunaux à prononcer un jugement contre un débiteur et leur tendance à tergiverser et à faire pression sur le créancier pour qu'il lui accorde un délai ce qui ne fait qu'ajouter de nouvelles complications à une procédure déjà suffisamment complexe ;

le coût élevé d'une action judiciaire qui se traduit par un prélèvement important sur toute somme que le créancier pourrait espérer tirer d'une vente forcée.

En tout cas, l'action judiciaire ne peut être employée sur une grande échelle. Elle est très impopulaire, si impopulaire en fait, que les gouvernements, pour des raisons politiques, ne peuvent rester indifférents. La banque pourra se retrouver rapidement devant l'alternative de limiter sa perte en vendant la propriété hypothéquée au plus bas prix, ou bien de l'acquérir elle-même et de la gérer pour son propre compte, ce qui n'entre pas dans les objectifs d'une banque et généralement dépasse ses possibilités.

Crédits à moyen et court terme. – Les difficultés relatives à ces crédits peuvent être différentes mais, en pratique, les résultats sont les mêmes. Les crédits à moyen terme sont presque exclusivement utilisés pour l'achat de bétail ou de matériel qui n'offrent qu'une garantie plus ou moins illusoire car étant mobiliers, ils sont difficiles ou impossibles à contrôler. La banque peut sans doute s'assurer que l'emprunteur les a effectivement achetés mais ne peut [pas] être certaine qu'il les a gardés et ne les a pas revendus pour se faire de l'argent liquide. (Dans certains pays, il est possible d'éviter ces pratiques, pour des types de matériel déterminés, en mentionnant un privilège sur le certificat d'immatriculation. Il y a toujours, en tout cas, le risque d'usure anormale et donc d'une perte pour la banque résultant

du bas prix d'une vente forcée, compte non tenu de la proportion d'auto-financement exigée de l'emprunteur à l'origine. Si celui-ci est un fermier locataire, la banque court finalement le risque de le voir décider de mettre fin à son contrat et d'abandonner tout à fait la culture.

Les crédits à court terme financent la production courante et sont généralement garantis par un nantissement sur la récolte. Mais là encore, la garantie offerte peut ne pas valoir grand-chose. L'exploitant, même s'il est de bonne volonté, peut être incapable d'honorer ses dettes dans le cas où plusieurs mauvaises récoltes se succèdent et la banque n'a aucun recours puisqu'elle ne peut saisir et vendre une récolte qui n'existe pas. Si elle a quelques droits sur la terre, elle peut essayer de les faire valoir, mais se trouve encore devant les difficultés, déjà mentionnées, qu'entraînent les ventes forcées. L'exploitant emprunteur peut être malhonnête et détourner la récolte de façon à ne pas avoir à rembourser son emprunt. La banque n'en saura rien tant que la récolte ne sera pas vendue et que la dette restera impayée. Dans ce cas, le nantissement aura été inutile. La banque peut essayer de protester auprès de l'organisme de commercialisation mais, bien entendu, l'agriculteur est libre de vendre sa récolte sous le nom de ses ouvriers ou de ses parents. En dépit de ces difficultés, le nantissement peut être valable lorsqu'il porte sur des récoltes exportables ou nécessitant un traitement en vrac après leur vente par l'exploitant. La commer-

cialisation peut être contrôlée. Le café en est un exemple parmi beaucoup d'autres.

La banque demande quelques fois une garantie personnelle pour pallier l'absence de garantie réelle mais il n'est pas facile de l'obtenir d'un petit agriculteur. Il est également difficile d'amener les gens à accepter la notion de responsabilité conjointe, à l'intérieur d'un groupe ou d'une société coopérative.

En bref, quelle que soient l'importance attachée par les banques à garantir leurs prêts par des biens matériels, ceux-ci peuvent ne pas apporter, en fin de compte une grande sécurité. Ainsi le problème a besoin d'être repensé dans son entier avec imagination et de nouveaux critères doivent être élaborés, compatibles avec les objectifs du développement.

L'un de ces critères est la capacité de remboursement de l'emprunteur qui pourrait servir avantageusement pour apprécier un prêt à l'exploitation. Il devrait refléter l'aptitude de l'agriculteur à faire bon usage des fonds supplémentaires pour produire et gagner plus, ce qui lui permettrait de rembourser son emprunt sans nuire à la satisfaction des besoins de subsistance de sa famille.

La capacité de remboursement peut être évaluée en termes humains et techniques. Les premiers exigent une connaissance plus approfondie de l'emprunteur ainsi que de son habileté et de sa compétence dans la gestion de son exploitation, en se référant

particulièrement à l'entreprise pour laquelle il demande un prêt. Sa réputation entre aussi dans l'appréciation que l'on fait de lui sur le plan humain. S'il est connu pour être honnête, responsable et digne de confiance, la banque sera plus disposée à lui prêter de l'argent sans crainte de le voir en faire un mauvais usage ou l'utiliser à d'autres fins.

En termes techniques, la banque a besoin d'en savoir plus sur l'aptitude à la production de l'emprunteur de façon à évaluer les chances techniques du projet pour lequel l'emprunt est sollicité. Elle voudra d'abord avoir des informations sur l'exploitation elle-même : sa taille, la fertilité de son sol, les rendements moyens du district, l'accessibilité au marché, etc.

Ensuite, elle devra essayer de connaître en détail les objectifs du crédit. Dans le cas où il doit être à court terme et, par exemple, servir de fonds de roulement, il s'agit de savoir si la culture envisagée convient au sol du district et à ses conditions climatiques ; dans le cas d'un crédit d'investissement, la banque enquêtera pour déterminer si le projet est techniquement réalisable, s'il est adapté aux conditions locales et quelles sont ses chances de succès.

Enfin, le crédit doit être justifié financièrement et économiquement. Que l'exploitant sollicite un emprunt à court terme ou d'investissement, la banque doit supputer la probabilité de rentabilité de l'entreprise pour l'emprunteur, à la lumière des tendances à long terme du marché intérieur et extérieur.

Cette conception de la capacité de remboursement représente sans aucun doute un grand pas en avant par rapport à la manière traditionnelle d'apprécier la valeur du crédit du point de vue de la couverture intégrale de l'emprunt par des actifs tangibles. Elle transpose le problème du crédit agricole dans une perspective dynamique. Il subit plus facilement l'influence d'un programme d'investissement agricole qui, naturellement, doit être lui-même bien conçu, bien appliqué et bien contrôlé.

Mais si le concept de la capacité de remboursement est utile, il soulève des problèmes qui lui sont propres. Une banque peut ne pas être toujours en mesure de connaître assez bien ses clients pour évaluer leur caractère personnel et leur compétence. Cela est surtout vrai lorsqu'elle s'engage dans une opération de crédit en faveur de petits exploitants. En tout cas, elle devra disposer d'un réseau dense de filiales et établir dans les villages des contacts par l'intermédiaire d'agents de liaison, de comités de crédit ou de sociétés coopératives. Si elle veut évaluer la praticabilité technique et économique d'un investissement, elle devra renforcer son service de recherche, à moins que l'Etat ne s'en charge et lui en fasse connaître les résultats. De toute façon, les pouvoirs publics et la banque doivent coordonner leur action dans ce domaine.

L'adoption de la capacité de remboursement comme critère de la politique de prêt de la banque ne doit pas, bien

entendu, écarter les garanties matérielles. Il sera certainement difficile de refuser un prêt s'il n'est pas gagé si l'emprunteur a fait la preuve de sa capacité de remboursement. Il y a souvent beaucoup de raisons pour exiger que la garantie soit une condition préalable de tout prêt. D'abord, cela peut avoir un effet psychologique sur les débiteurs en les amenant à être plus prudents. Ensuite, la garantie est probablement nécessaire, en tout cas pour les crédits à long terme de plus de vingt ans, surtout lorsque les remboursements sont différés pour quelque temps.

En résumé, le concept d'emprunt garanti présente deux aspects également importants. Il est statique, dans la mesure où il exige la couverture d'un prêt par des actifs existants ; il est dynamique pour autant qu'il tient compte

de l'aptitude à produire de l'emprunteur qui conditionne largement sa capacité de remboursement.

Il est difficile de déterminer dans quelles proportions ces deux considérations doivent être associées mais la banque doit, d'une manière ou d'une autre, parvenir à un équilibre, compte tenu des ressources de l'emprunteur et de la nature du prêt. La politique adoptée par une banque dépendra naturellement dans une large mesure des conditions qui prévalent dans le secteur où elle opère. Mais quelle que soit cette politique, elle devra se refléter très largement dans les procédures adoptées pour l'appréciation des emprunts.

Protocole de partenariat

Protocole crédit FUCEC_2012



Entre

L'Institut Africain pour le Développement Economique et Social-Centre Africain de Formation (INADES-Formation Togo), représenté par son **Directeur National Monsieur N'Key Kwami AMONA**, dûment habilité à l'effet des présentes par la lettre 1016/DC Tg/DBN/2010 d'approbation de la nomination du Directeur d'INADES Formation Togo par la présidente d'INADES Formation International, le 9 novembre 2010, et par les statuts d'INADES FORMATION Togo.

L'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (dénommée VSF-CICDA¹) représentée par sa **Coordinatrice Nationale Madame Myriam MACKIEWICZ-HOUNGUE**, dûment habilitée à l'effet des présentes par subdélégation de pouvoir du Directeur Général de VSF – CICDA en date du 29 mai 2009,

La Centrale des Producteurs de Céréales du Togo (CPC-TOGO) représentée par son **Président Monsieur OLOU-ADARA Ayéfoumi**, dûment habilité à l'effet des présentes par le procès verbal de l'Assemblée Générale Constitutive de la CPC du 2 décembre 2008 et par les statuts de la CPC,

Et

La Faïtière des Unités de Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo, sise à : Bretelle Bè-KLIKAME ATTIKOUME, BP 3541 représentée par son **Directeur Général Monsieur FEDY Kokoumeh**, dûment habilité à l'effet des présentes par nomination du président du conseil d'administration en date du 21 décembre 1999.

Attendu que INADES-Formation Togo est une ONG de renforcement des capacités et d'appui-accompagnement du monde rural ;

Attendu que INADES-Formation Togo appuie depuis 2004, les producteurs céréaliers dans la construction d'une organisation paysanne crédible autour de la filière céréalière ;

Attendu que l'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (VSF-CICDA) dispose d'une expertise dans l'appui aux organisations paysannes pour le développement de services à la production et à la mise en marché de produits agricoles ;

Attendu que VSF-CICDA consent, en partenariat avec INADES-Formation Togo et CPC-TOGO, apporter son expertise et ses compétences en ingénierie de projet pour le développement de la filière céréales ;

Attendu que la Centrale des Producteurs Céréalières du Togo (CPC-TOGO) est la faïtière nationale des organisations de producteurs de céréales ;

Attendu que la CPC-TOGO œuvre à la consolidation de la structuration des organisations paysannes depuis le niveau local jusqu'au niveau national (OPC,

¹ VSF-CICDA : Vétérinaires Sans Frontières-Centre International de Coopération pour le Développement Agricole

UOPC, UROPC, CPC) par le renforcement des capacités des producteurs céréaliers, la valorisation et la commercialisation des produits céréaliers ;

Attendu que FUCEC-TOGO est une institution de micro finance en réseau qui intervient dans les cinq régions du Togo depuis 1969 avec pour mission d'offrir des services financiers durables et adaptés aux besoins des populations à faibles revenus;

Attendu que FUCEC-TOGO est disposée à consentir des crédits, à travers ses COOPEC, aux producteurs de céréales des Organisations Paysannes membres de la CPC-TOGO ;

Les parties conviennent de fixer par le présent protocole les modalités pratiques devant régir leur collaboration et leurs engagements respectifs.

Article 1 : OBJET DU PROTOCOLE

Le présent protocole d'accord a pour objet de définir les modalités et les conditions de collaboration entre INADES-Formation Togo, VSF-CICDA et CPC-TOGO d'une part et FUCEC-TOGO d'autre part, en vue de favoriser l'accès au crédit des agriculteurs membres de la CPC, pour financer leurs besoins en intrants agricoles et en crédit warrantage dans le cadre de l'appui au développement de la filière céréalière au TOGO.

Il définit les conditions et les modalités de partenariat entre CPC-TOGO, INADES-Formation Togo, VSF-CICDA et FUCEC-TOGO.

Ce protocole annule et remplace le premier protocole signé entre les quatre parties le 19 mai 2010.

Article 2 : ZONE D'INTERVENTION

Le présent protocole est applicable dans les régions des Plateaux, de Kara et des Savanes et concerne les membres des Unions Régionales d'Organisations de Producteurs de Céréales (UROPC) membres de la CPC-TOGO.

Article 3 : ELIGIBILITE

Sont éligibles au présent protocole les producteurs de céréales membres des Unions des Organisations de Producteurs de Céréales (UOPC), à titre collectif ou individuel et retenus par la commission de sélection autonome de l'UROPC avec l'appui de INADES-Formation Togo, VSF-CICDA et CPC-TOGO.

Avant d'accéder au crédit, les UOPC doivent ouvrir chacune un compte dans les livres d'une COOPEC plus proche de ses activités. La demande de crédit doit être présentée après l'aval de l'UROPC, matérialisé par une requête de financement et indiquant clairement l'objet du crédit.

Article 4 : OBJET ET PERIODE DE FINANCEMENT

Les crédits octroyés dans le cadre du présent protocole sont destinés :

3

- Au financement des intrants (engrais, semences) pour la production céréalière (maïs, riz)
- Au soutien de la collecte et de la vente groupée des céréales (crédit Activités Génératrices de Revenus –AGR- et crédit de consommation).

La mise à disposition des financements (déboursés) se fera donc en début de campagne de production pour les intrants et au moment du stockage pour le crédit warrantage.

Article 5 : FONCTIONNEMENT DU FONDS DE GARANTIE

- 1) Un fonds de garantie d'un montant de **quarante millions de francs CFA (40 000 000 FCFA)** est logé dans les livres de FUCEC-TOGO.
- 2) Ce fonds est la propriété de la CPC Togo.
- 3) Ce fonds a pour seul objet de servir de fonds de garantie et ne peut être utilisé à d'autres fins.
- 4) Tout mouvement de ce fonds est conditionné par les co-signatures de VSF-CICDA, d'INADES Formation et la CPC.
- 5) Ce fonds servira d'une part comme levier pour la mobilisation des ressources pour le financement des producteurs et d'autre part pour couvrir toutes les formes d'impayés. La couverture des impayés se fera de la façon suivante :
 - l'épargne nantie ayant servi d'apport (20% du crédit), sur la base de la caution solidaire entre les OPC membres de l'UOPC (autrement dit, c'est toute l'épargne nantie de l'UOPC qui sera utilisée le cas échéant) et
 - le reste sera totalement couvert par le fonds de garantie
- 6) L'appel au fonds de garantie intervient sur demande de FUCEC-TOGO, adressée à INADES-Formation Togo, VSF-CICDA et la CPC TOGO après avoir épuisé toutes les voies de recours prévues dans sa politique de recouvrement. Le prélèvement au fonds est subordonné à l'accord écrit d'INADES-Formation Togo, VSF-CICDA et la CPC TOGO, qui doit intervenir deux semaines après réception de la demande de FUCEC-TOGO.
- 7) Le fonds de garantie de la CPC Togo sera rémunéré à hauteur de 3 % annuel. Cet intérêt sera versé sur le compte de la CPC chaque 1^{er} janvier de l'année. La CPC pourra utiliser cet intérêt pour son propre fonctionnement (en effectuant un retrait correspondant au montant des intérêts perçus) ou pour capitaliser le fonds.

Article 6 : ENGAGEMENTS DES PARTIES

Alinéa 1 : ENGAGEMENTS DE FUCEC-TOGO

FUCEC-TOGO s'engage à :

- 1) Agir à travers les COOPEC les plus proches des bénéficiaires de crédits
- 2) Transmettre une copie du protocole à toutes les COOPEC faisant partie du réseau FUCEC et situées en milieu rural dans les 3 régions concernées et

4

informer les chefs d'agence du contenu de ce protocole et des droits et devoirs des COOPEC dans ce cadre.

- 3) Etudier les demandes de financement qui lui seront soumises par l'UOPC portant avis de l'UROPC. Elle pourra cependant demander toutes les informations jugées par elle nécessaires sur l'UOPC et ses membres ;
- 4) Emettre une décision d'octroi ou de rejet sur la demande dans un délai maximum de **deux semaines** à compter de la date de réception.
- 5) Accepter le suivi technique d'INADES-Formation Togo, de CPC-TOGO et de VSF-CICDA qui peuvent se faire assister par tout autre partenaire technique susceptible de contribuer au bon déroulement de l'opération.
- 6) Passer un contrat de crédit avec chaque UOPC bénéficiaire du crédit.

Transmettre en main propre ledit contrat de crédit avec l'échéancier à chaque UOPC bénéficiaire d'un crédit. Le contrat comprendra la liste des bénéficiaires de crédit. L'échéancier mentionnera le capital prêté, les intérêts dus et les échéances de remboursement.

Procéder au recouvrement des crédits en utilisant tous les moyens légaux prévus à cet effet ; La caution solidaire est effective entre OPC membres d'une UOPC et l'épargne nantie pourra être utilisée comme recouvrement solidaire, sous réserve de l'accord de l'UROPC.

- 7) Exclure du financement tous les producteurs qui :
 - sont déjà sous prêt, pour éviter le surendettement ;
 - ont connu antérieurement des retards de paiement avancés de crédits ;
 - ont déjà un encours de crédit en contentieux ; et
 - ceux ayant un mauvais antécédent de crédit.
- 8) Financer sur ses ressources propres les demandes jugées solvables jusqu'à concurrence de **2,5 fois le montant du fonds de garantie** ;
- 9) Participer à la distribution du crédit consenti aux UOPC à leurs membres ;
- 10) Apporter une formation aux responsables de l'UROPC bénéficiaire sur la gestion du crédit ;
- 11) Fournir un rapport trimestriel sur la situation du crédit à INADES-Formation Togo, CPC-TOGO et VSF-CICDA. Ce rapport comprendra entre autres :
 - Le montant global du crédit octroyé ;
 - Le montant de crédit restant dû,
 - Le solde éventuel du montant du fonds de garantie de la CPC Togo;
 - Le montant de crédit en souffrance ;
 - Les difficultés rencontrées et les propositions de solutions ;
 Ces informations seront données par UOPC et UROPC.

5

Alinéa 2 : ENGAGEMENTS d'INADES-Formation Togo et de VSF-CICDA

VSF-CICDA s'engage à :

- 1) Transférer la propriété du fond de garantie à la CPC Togo. Ce montant étant logé dans les livres de FUCEC-TOGO, le temps de cette convention.

INADES Formation et VSF – CICDA s'engagent à :

- 2) Suivre l'utilisation de ce fonds de garantie et intervenir dès que cela semble nécessaire ;
- 3) Organiser une réunion semestrielle sur l'utilisation de ce fonds avec la CPC Togo.

La CPC Togo s'engage à :

- 4) Assister les UROPC dans l'identification des besoins de financement des producteurs, dans le montage du dossier de crédit et dans l'évaluation de leurs activités si besoins ;
- 5) Identifier les fournisseurs d'intrants qui assureront l'approvisionnement des UOPC ;
- 6) Faire le suivi du retrait des intrants auprès des fournisseurs par les bénéficiaires du crédit ;
- 7) Faire le plaidoyer auprès des autorités et des partenaires pour un développement harmonieux de la filière céréalière au Togo;
- 8) Appuyer les producteurs dans la recherche de débouchés fiables pour l'écoulement des produits ;
- 9) Effectuer un suivi et un contrôle régulier des magasins pour s'assurer de la bonne conservation et de la sécurité des stocks.

Alinéa 3 : ENGAGEMENTS DES STRUCTURES BENEFICIAIRES.

Les structures bénéficiaires (UOPC, UROPC) s'engagent à :

- 1) Mettre en place un système de suivi depuis la mise en place des crédits jusqu'au remboursement ;
- 2) Transmettre à FUCEC-TOGO (les COOPEC concernées), une liste des demandeurs d'intrants ou de crédits sélectionnés par l'UROPC ainsi que leurs dossiers de demande de crédit ;
- 3) Passer un contrat avec tous les producteurs membres bénéficiaires d'un crédit (contrat producteur membre-OPC et contrat OPC-UOPC) ;
- 4) S'impliquer dans le recouvrement des crédits octroyés en appliquant un système formel de caution solidaire entre OPC membres d'une même UOPC,

sur la base des informations fournies par FUCEC-TOGO (exemple : tout retard de remboursement supérieur à 2 mois d'un de ses membres imposera à la structure associée à la demande de crédit, le remboursement du montant dû dans les deux semaines qui suivront la réception de la réclamation écrite par FUCEC-TOGO). Tant que ce remboursement ne sera pas effectué, aucun des membres de cette même structure ne pourra bénéficier d'un crédit sur ce fonds) ;

- 5) Amener les membres des groupements de producteurs à ouvrir des comptes individuels d'épargne.

Article 7 : CONDITIONS D'OCTROI DU CREDIT

- La décision de l'octroi du crédit est du ressort exclusif de FUCEC-TOGO qui étudie les dossiers en toute indépendance.
- Le **crédit intrant** est octroyé aux conditions suivantes :
 - Epargne nantie : 20% du montant sollicité (cette épargne nantie sera rémunérée comme n'importe quelle épargne)
 - Frais de dossier : Suivant la grille en vigueur dans la COOPEC
 - Assurance crédit : $0,075\% \times Vo \times n$ (plus une prime d'assurance de 375 F par personne bénéficiaire)
 - Taux d'intérêt : 14 % par an dégressif (4% seront reversés par la COOPEC dans le compte dépôt de l'UOPC en fin de crédit)
 - Durée maximum du crédit : 10 mois
 - Remboursement : unique ou par tranches (à prévoir dans l'échéancier le cas échéant). Dans les cas des crédits à échéance unique, les remboursements anticipés seront pris en compte dans le calcul des intérêts à payer. Les intérêts seront donc calculés sur le capital dû chaque fois qu'il y aura un remboursement anticipé. Les chefs d'agence COOPEC devront, à la fin de chaque mois, transformer les dépôts des UOPC en montant remboursé.
- Le **crédit warrantage** est octroyé aux conditions suivantes :
 - Garantie : le stock de céréales
 - Frais de dossier : Suivant la grille en vigueur dans la COOPEC
 - Assurance crédit : $0,75\% \times Vo \times n$ (plus une prime d'assurance de 375 F par personne bénéficiaire)
 - Montant maximum de crédit : 80% de la valeur du stock à la récolte
 - Taux d'intérêt: 14% par an (4% seront reversés par la COOPEC dans le compte dépôt de l'UOPC en fin de crédit)
 - Durée maximum du crédit : 7 mois (à définir en fonction de l'évolution des prix dans le milieu)
 - Remboursement : suivant le cycle d'exploitation de l'activité de l'UOPC. Dans les cas des crédits à échéance unique, les remboursements anticipés seront pris en compte dans le calcul des intérêts à payer. Les intérêts seront donc calculés sur le capital dû chaque fois qu'il y aura un remboursement anticipé.

NB : le différentiel de 4% est versé par chaque COOPEC sur les comptes des UOPC et devient un fonds propre de l'UOPC.

Article 9 : RESILIATION

La résiliation du présent protocole peut intervenir dans les cas suivants :

- Sur dénonciation de l'une des parties à l'échéance. La partie qui entend ne pas renouveler la convention doit le notifier à l'autre deux (02) mois avant le terme de la convention. Le mode de rupture, de dénonciation ou de sommation se fera par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout autre moyen probant (par exemple, notification avec décharge dans un cahier de transmission etc.)
- Non respect de ses obligations par l'une des parties. Dans ce cas, l'autre partie peut de plein droit procéder à la résiliation un (01) mois après une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception resté sans effet.

Toutefois, les engagements en cours au moment de la dénonciation resteront en vigueur jusqu'à l'extinction complète des crédits non encore remboursés.

Article 10 : LITIGE

Tout litige né de l'exécution du présent protocole sera de préférence réglé à l'amiable, par rencontres entre les parties et à l'initiative de la partie la plus diligente. Un procès verbal sanctionnera le règlement à l'amiable ou le point de désaccord. A défaut de solution amiable dans un délai de deux (2) mois à compter de la date de la notification du différend par l'une ou l'autre des parties, le différend sera soumis aux juridictions compétentes en la matière.

Article 11 : DUREE DU PROTOCOLE

Le présent protocole prend effet à partir de sa date de signature pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction.

Article 12 : EVALUATION

A la fin de chaque année, une réunion d'évaluation des activités sera faite par les parties prenantes au présent protocole.

La réunion sera sanctionnée par un procès verbal à transmettre à tous les acteurs impliqués dans l'opération de financement. Eventuellement, tout aménagement apporté à ce protocole sera consigné dans un avenant dûment signé par les différentes parties.

Fait en quatre (4) exemplaires à Lomé le 21 mai 2012

Pour FUCEC-TOGO



Kokoumeh FEDY
Le Directeur général

Pour VSF-CICDA



Myriam MACKIEWICZ-HOUNGUE
La Coordinatrice

Pour INADES-Formation Togo



N'Key Kwami AMONA
Le Directeur National

Pour CPC-TOGO



OLOU-ADARA Ayéfoumi
Le Président

Principaux documents de travail

Documents internes

1. Inades-Formation Togo. 2015. Proposition détaillée du projet « Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo ». Inades-Formation Togo, Lomé, Togo, 26p.
2. Inades-Formation Togo. 2016. Note de cadrage - Projet « Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo ». Inades-Formation Togo, Lomé, Togo, 4p.
3. AVSF, Inades-Formation Togo, CPC Togo, FUCEC Togo et WAGES. [2010 à 2012]. Protocoles d'accord pour l'octroi de crédits intrants et crédit warrantage aux producteurs céréaliers. AVSF, Inades-Formation Togo, Lomé, Togo, 8-9p.
4. Inades-Formation Togo. 2016. Rapport de l'atelier d'analyse des facteurs favorisant le remboursement des crédits et des facteurs de durabilité du partenariat IMF-OP avec l'appui d'ONG. Atelier tenu du 25 au 27 mai 2016 à Sokodé au Togo - Projet « Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo ». Inades-Formation Togo, Lomé, Togo, 15p.
5. Inades-Formation Togo. 2016. Rapport de l'atelier sur les causes de l'échec du crédit warrantage - Projet « Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo ». Inades-Formation Togo, Lomé, Togo, 7p.
6. AVSF et Inades-Formation Togo. 2014. Crédit intrant et crédit warrantage au Togo : Quels enseignements ? Réflexion concernant les différentes modalités de crédit proposées dans le cadre du projet d'appui au développement de la filière céréalière au Togo : atouts, contraintes et pistes d'amélioration. Document élaboré par Myriam MACKIEWICZ-HOUNGUE (AVSF) avec les contributions de Maine RENAUDIN et Romain VALLEUR (AVSF), André Yawo TOKPA et N'Key Kwami AMONA (Inades-Formation Togo). AVSF, Inades-Formation Togo, Lomé, Togo, 32p.
7. AVSF, Inades-Formation Togo et CPC Togo. 2011. Rapport final de l'évaluation finale du projet d'appui à la filière céréalière au Togo DCI/FOOD/2009/643. Evaluation réalisée par BIO GOURE SOULE & VALENTIN BEAUVAL. AVSF, Lomé, Togo, 67p.

Documents externes

8. GIZ-ProDRA. 2014. Services financiers des IMF dans les régions Centrale, des Plateaux, Maritime. Guide-répertoire pour les producteurs et autres micro-entrepreneurs liés aux filières agro-alimentaires. [Document principal]. GIZ-ProDRA, Lomé, Togo, 32p.
9. GIZ-ProDRA. 2014. Services financiers des IMF dans les régions Centrale, des Plateaux, Maritime. Guide-répertoire pour les producteurs et autres micro-entrepreneurs liés aux filières agro-alimentaires. [Annexes]. GIZ-ProDRA, Lomé, Togo, 24p.
10. MAEP. 2012. Elaboration du mécanisme de financement durable des ruraux et des entreprises du secteur agricole – Rapport définitif. Etude commanditée par le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (MAEP) et réalisée par ADA Consulting Africa. MAEP, Lomé, Togo, 107p.
11. PNUD Togo et IFDC. 2010. Etude d'amélioration de l'intervention des institutions de microfinance en milieu rural au Togo – Rapport définitif. Etude réalisée dans le cadre du programme d'appui à la stratégie nationale de la microfinance (PASNAM II 2009-2013) par Michel Folly KUEVIDJIN et SANVEE Ayao Madjri Célestin pour le compte du cabinet AUDITCOM-TOGO. PNUD, Lomé, Togo, 91p.
12. Union européenne-Europe Aid. 2010. La facilité alimentaire - Une réponse rapide de l'Union Européenne. Commission européenne, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 20p.
13. Inter-réseaux Développement rural. 2009. Accès au marché et commercialisation de produits agricoles. Valorisation d'initiatives de producteurs. Enseignements d'une démarche de réflexions collectives – Groupe de travail « Accès au marché et commercialisation de produits agricoles ». Document collectif présenté par Anne Lothoré et Patrick Delmas. Inter-réseaux Développement rural, Paris, France, 176p.
14. FAO et CARIPLLO. 1975. Le crédit agricole en faveur du développement. Conférence Mondiale sur le Crédit Agricole aux Petits Exploitants dans les Pays en Voie de Développement : Rome, le 14-21 Octobre 1975. Finafrica-Cariplo-Milano, GIUFFRE EDITORE, Collection « les marchés du crédit des pays d'Afrique », 177p.

Capitalisation d'expérience

