

Améliorer l'accès des agricultures familiales sahéliennes aux services financiers

HUIT ANNÉES D'EXERCICE DU DISPOSITIF AGRI+
AU MALI, BURKINA FASO, NIGER



Améliorer l'accès des agricultures familiales sahéliennes aux services financiers

HUIT ANNÉES D'EXERCICE DU DISPOSITIF AGRI+
AU MALI, BURKINA FASO, NIGER

RÉDACTION : Betty Wampfler.

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE : Nedjma Bennegouch, coordinatrice d'Agri+, Moussa Tassebedo, Cabinet Lessokon et les équipes Agri+ au Luxembourg, Mali, Niger, Burkina Faso.

EDITION : Inter-réseaux Développement rural.

GRAPHISME : www.marmelade.be

PHOTOS : Kani Sissoko (Toutes les photographies ont été prises lors d'une mission d'un photographe professionnel au Mali en juillet 2023, mais illustrent le programme pour le Mali, le Burkina Faso et le Niger.)

JANVIER 2025

Avant-propos

Lancé en 2016 par SOS Faim Luxembourg, avec le soutien du ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg (MAEE), le dispositif AGRI+ a été une initiative ambitieuse, visant à faciliter l'accès des agricultures familiales sahéliennes à des services financiers adaptés. Déployé au Mali, au Burkina Faso et au Niger, AGRI+ a cherché à surmonter les obstacles au financement agricole en proposant des solutions concrètes, pérennes et adaptées au contexte spécifique des pays d'intervention. Cela a impliqué la mise en place de mécanismes financiers ciblés, des formations dédiées aux organisations de producteurs agricoles ainsi qu'un dialogue stratégique avec les acteurs du financement agricole, l'objectif étant de soutenir les agricultrices et agriculteurs sahéliens, acteurs essentiels, mais souvent fragiles, dans la réalisation des objectifs de souveraineté alimentaire.

La capitalisation de cette expérience constitue un temps privilégié de réflexion visant à mieux comprendre les résultats obtenus, les impacts et les dynamiques en jeu. Cette analyse approfondie met en lumière l'approche singulière qui fut celle d'AGRI+ : un accompagnement sur le long terme, clé pour parvenir à des solutions de financement viables et durables pour les agricultures familiales. Si les mécanismes financiers mis en œuvre ont été fondamentaux, le dispositif AGRI+ a également misé sur l'autonomisation des organisations paysannes, en les dotant des compétences nécessaires pour faciliter l'accès au financement et renforcer leurs capacités d'analyse stratégique, de gestion et de négociation. Ce volet formation a non seulement consolidé la légitimité des organisations paysannes, mais a aussi élargi leur rôle au sein du système financier agricole, rendant cette démarche particulièrement appréciée par les acteurs locaux et les partenaires financiers.

La mise en œuvre d'AGRI+ a offert à SOS Faim l'opportunité d'approfondir sa compréhension des enjeux du financement agricole au Sahel. L'expérience a confirmé qu'une approche intégrant les spécificités contextuelles est indispensable pour faire évoluer les pratiques de manière structurée et pérenne. En tant qu'acteur de la société civile, engagé aux côtés des organisations maliennes, nigériennes et burkinabè qui œuvrent en faveur de la réalisation concrète des droits économiques et sociaux des populations rurales, SOS Faim se félicite de l'opportunité qu'a représenté ce dispositif pour contribuer aux progrès en matière de financement des exploitations familiales agricoles, en respect des principes posés dans la déclaration des Nations unies sur les droits des paysans.

Il nous semble important de rappeler ici que ce travail n'aurait pas été possible sans la vision qui fut celle de la directrice de la coopération du MAEE au lancement d'AGRI+, Mme Martine Schommer. Nous tenons à souligner la décision courageuse du MAEE d'avoir engagé un dialogue stratégique avec SOS Faim sur la problématique du financement agricole au Sahel, d'avoir donné le temps à notre ONG de construire une stratégie et une approche originales et de nous avoir accordé sa confiance pour réaliser un ambitieux défi sur huit ans. Nous tenons également à saluer l'intuition qui fut celle de Thierry Defense, directeur de SOS Faim jusqu'en 2023, de proposer et de co-construire avec nos équipes et les partenaires de SOS Faim le dispositif innovant et apprécié que fut AGRI+. Nous tenons également à remercier Nedjma Bennegouch, qui a coordonné ce dispositif multi pays et qui, par sa rigueur et son engagement, a grandement contribué à sa réussite. Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements aux équipes (au Sahel et au Luxembourg) et à tous les partenaires de cette aventure, dont l'implication a permis de donner toute sa portée à cette expérience qui, nous l'espérons, servira de modèle pour les futurs programmes de financement agricole en Afrique de l'Ouest.

Bonne lecture,

Le conseil d'administration de SOS Faim

Sommaire

Avant-propos	3
Sigles et acronymes	5
Résumé exécutif	6
Agri+ s'est appuyé sur une combinaison d'outils pour atteindre ces objectifs:	9
Résultats, effets et apprentissages d'Agri+	12
Pourquoi cette capitalisation?	25
L'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés, une progression en demi-teinte depuis plus de six décennies dans les pays sahéliens d'Afrique de l'Ouest	26
Face à cette situation de déficit de services financiers adaptés, les organisations agricoles se sont mobilisées pour changer la donne... avec des résultats contrastés	29
Agri+, un dispositif issu d'un partenariat de long terme	30
Agri+, un dispositif visant à améliorer le financement des agricultures familiales par une approche « innovante »	32
Cette capitalisation interroge la dimension innovante du dispositif Agri+	34
Agri+, un dispositif inscrit dans des systèmes financiers agricoles nationaux marqués par de grandes fragilités structurelles et ébranlés par les crises politiques	37
1. Des systèmes financiers agricoles marqués par de grandes fragilités structurelles	38
2. Une forte dégradation du contexte des systèmes financiers agricoles liée aux crises sécuritaires et politiques	47
Conception et justification du dispositif Agri+	53
1. Agri+ en deux schémas	55
2. Un dispositif visant à améliorer l'accès au financement des agricultures familiales	57
3. Les quatre volets d'Agri+	62
Deux productions méthodologiques d'Agri+, utiles pour comprendre les résultats obtenus, mais aussi contribution plus globale à la réflexion stratégique sur la finance agricole	75
1. Un outil méthodologique issu de l'approche orientée changement d'Agri+	76
2. Un outil méthodologique pour appréhender les compétences financières des OP	82
Conclusion du chapitre 3	85
Des pratiques d'accompagnement innovantes et l'émergence d'une nouvelle manière d'accompagner l'accès des agricultures familiales au financement	86
1. Agri+ a su créer un espace d'innovation	88
2. Des formateurs qui avaient une expérience de formation en microfinance préalable à Agri+	91
3. Formateur Agri+ : un métier à plusieurs facettes	93
4. Un métier construit sur quatre types de compétences originales dans le monde de la finance agricole	94
5. Formateur Agri+ : un métier difficile	96
6. Les points d'appui qui ont permis de construire ce « nouveau métier » et qui pourraient être à la base de sa pérennisation	100
Conclusion du chapitre 4	109
Quelle contribution d'Agri+ au changement au sein du système financier agricole des trois pays?	110
1. Résultats, effets et apprentissages: quelle contribution d'Agri+ au changement au sein des institutions financières partenaires?	111
2. Résultats, effets et apprentissages: quelle contribution au changement au sein des organisations agricoles formées par Agri+?	135
3. Le dialogue multi acteurs ou la difficulté d'initier une action collective dans le système financier agricole	169
Conclusion: Quels apprentissages significatifs d'Agri+?	174

Sigles et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AOPP	Association des Organisations Paysannes et de Producteurs (Mali)
CGAP	<i>Consultative Group for the Poor</i>
CNOP	Confédération Nationale des Organisations Paysannes (Mali)
CPF	Confédération Paysanne du Faso (Burkina Faso)
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture (Niger)
CT	Crédit court terme
CTS	Comité Technique de Suivi
CVECA ON	Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit de la zone Office du Niger
EAF	Exploitation familiale agricole
FCFA	Franc des Communautés Financières d'Afrique
FG	Fonds de garantie
IF	Institution financière
IFR	Institution de Financement Rural
IMF	Institution de Microfinance
LC	Ligne de crédit
MAEE	Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce extérieur (Luxembourg)
OP	Organisation paysanne / Organisation de producteur·rice·s
OPA	Organisation professionnelle agricole
PTF	Partenaire technique et financier
RCPB	Réseau des Caisses Populaires (Burkina Faso)
RECA Niger	Réseau des Chambres d'Agriculture du Niger
ROPPA	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs d'Afrique de l'Ouest
SCOOP	Société coopérative
SFD	Système financier décentralisé



Résumé exécutif

L'accès des agricultures familiales sahéliennes à des financements adaptés à leurs besoins et contraintes est un enjeu de développement majeur depuis de nombreuses décennies.

Une grande diversité de « voies de solution » a été explorée avec des résultats très variables : crédit agricole public de filières des années post indépendances, privatisation et instauration du « marché financier rural » issus des ajustements structurels, déploiement de la microfinance dans les années 90, financement au sein des chaînes de valeur et de l'agriculture contractuelle à partir des années 2010 ; initiatives des organisations agricoles pour desserrer l'étau du crédit (crédit internalisé, création de mutuelles d'épargne et de crédit par des OP, contractualisation avec la microfinance...). Cinquante ans plus tard, en 2014, l'étude de faisabilité d'Agri+ faisait le constat, à l'échelle du Mali et du Burkina Faso, puis du Niger, des grandes difficultés que rencontraient toujours les agricultures familiales pour accéder à un crédit adapté à leurs besoins dans un contexte de marché financier : offre de crédit insuffisante en volume par rapport à l'ampleur des besoins, répondant mal à la diversité des besoins (manque de crédit pour l'élevage, pour les jeunes, pour les organisations agricoles, manque de crédit de moyen et long terme), offre de crédit coûteuse, entravée par la peur du « risque agricole », par le manque de connaissance réciproque et de confiance entre agricultures et institutions financières...

Cette capitalisation vise à décrire le dispositif Agri+ pour en garder trace, à interroger ses pratiques, ses résultats et effets et à réfléchir aux apprentissages qu'il a permis de dégager.

Le dispositif Agri+ est né de la volonté de l'ONG SOS Faim Luxembourg, allié à l'Institut Agro Montpellier, de **contribuer à améliorer l'accès des agricultures familiales sahéliennes à des services financiers adaptés**. Les études de faisabilité initiales du dispositif ont été réalisées en 2014 et 2015. Le dispositif Agri+ a été mis en œuvre au Burkina Faso et au Mali avec le mandat du MAEE luxembourgeois, pour une durée de 8 ans (2016-2023). Au Niger, le dispositif a été mis en œuvre avec un financement DDC (2016- 2019) relayé par d'autres fonds mobilisés par SOS Faim (2020-2023) et un partenariat avec les Chambres d'Agriculture du Niger.

Pour améliorer l'accès des agricultures familiales à des services adaptés, une approche nécessairement systémique. Le « système financier agricole » est constitué par l'ensemble des acteurs et des relations formelles et informelles qui participent à mobiliser des ressources financières pour les activités économiques agricoles. Le référentiel – au sens politique de « manière de concevoir le monde » – qui prévaut aujourd'hui dans ce système est le modèle marchand qui doit mettre en relation des demandeurs de services (les différents types d'acteurs agricoles) et les offreurs de services (les institutions financières commerciales : banque, microfinance...) par le biais d'un prix (le coût des services payé par les utilisateurs). Mais de nombreux facteurs systémiques limitent le bon fonctionnement et l'équité de ce marché financier : le risque agricole est objectivement important, les banques disposent de ressources financières mais ont peur de financer les agricultures familiales qu'elles ne connaissent pas, la microfinance est plus proche de ces agricultures mais manque de ressources, les agricultures familiales et leurs OP connaissent mal les institutions



Sakoïba (Mali),

la famille de Kangaba
COULIBALY laboure
son champ avec
ses bœufs.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

financières en général et ne leur font pas confiance, les OP ont souvent de faibles capacités de gestion économique et financière, manquent de capacité de négociation, et sont faiblement accompagnées...

Pour contribuer à améliorer l'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés, Agri+ s'est donné comme objectif de **faire évoluer de manière coordonnée des composantes clés de ce système financier agricole** et pour ce faire, a choisi de :

- Placer les agricultures familiales et leurs organisations au centre de l'action d'Agri+ et considérer les organisations paysannes (OP) comme des acteurs clés de l'intermédiation entre les agriculteur-rice-s et le système financier agricole ;
- Renforcer les compétences des OP pour qu'elles puissent mieux comprendre le système financier agricole, analyser et gérer leur propre situation financière, devenir des interlocuteurs reconnus et respectés et pouvoir assurer un rôle d'intermédiation entre leurs agriculteur-rice-s membres et le système financier ;
- Renforcer la capacité des organisations à entrer dans des dynamiques d'échange au sein du système financier pour partager la connaissance et l'information, développer une capacité d'analyse collective des situations, favoriser l'innovation, la capacité de négociation et de proposition collective ;
- Faciliter l'apprentissage du crédit agricole par les institutions financières (microfinance et banques) par le biais de la pratique ;
- Former des équipes capables d'accompagner ces dynamiques ;
- Se donner les moyens de comprendre les changements en cours et la contribution de l'action engagée à ces changements ; produire de la connaissance et la mobiliser pour construire l'action en continu, mais aussi pour alimenter la réflexion sur les modes d'accompagnement du développement agricole.

Agri+ s'est appuyé sur une combinaison d'outils pour atteindre ces objectifs:

- Des **outils financiers** devaient permettre aux institutions financières d'étendre leur pratique du crédit agricole :
 - › Une ligne de crédit proposait aux institutions de microfinance des ressources financières à un taux concessionnel pour augmenter leur capacité de crédit agricole et ce faisant, leur pratique en la matière. Son objectif plus spécifique était de renforcer la capacité des IMF à faire du crédit de moyen terme à l'agriculture (notamment pour l'équipement agricole), à des taux compatibles avec la faiblesse relative de la rentabilité des activités agricoles, en les dotant de ressources à taux concessionnel (3 à 6%). La durée de refinancement était de 12 à 60 mois et le montant maximum engagé par an et par IMF de 100 000 000 FCFA (152 450 euros).
 - › Un fonds de garantie proposé aux banques pour leur permettre « d'appri-voiser » le risque agricole et de libérer, sur un terme long, les ressources financières importantes dont elles disposent.
- **Un programme de formation visait à renforcer les compétences des organisations agricoles et leur crédibilité face aux institutions financières.** Le programme était décliné en 9 sessions de trois jours, échelonnées sur environ une année; entre chaque session, l'OP formée restituait et mettait en pratique les acquis de la formation chez elle, avec un suivi sur place par le formateur. Quatre compétences clés étaient visées à travers ces 9 modules (**M**):

Comprendre le système financier et amorcer la réflexion stratégique de l'OP

- M1** Comprendre le système financier agricole et réfléchir à la stratégie économique et financière de l'OP
- M2** Analyser les forces et les faiblesses de l'OP pour mieux faire face à la construction d'un partenariat financier

Construire l'accès de l'OP au crédit

- M3** Construire un partenariat avec les IF pour l'accès de l'OP au crédit: comment raisonner un emprunt en fonction du projet économique de l'OP?
- M4** Construire un partenariat avec une institution financière pour l'accès de l'OP au crédit: Comment choisir cette IF?
- M5** Comment négocier un crédit avec une institution financière et s'organiser pour bien gérer ce crédit

Construire le partenariat avec une IF pour donner accès au crédit aux membres de l'OP

- M6** Comprendre les besoins et contraintes de financement des membres de l'OP pour construire un partenariat financier approprié et faciliter leur accès au crédit
- M7** Comment choisir une IF appropriée à ce type de crédit et comment négocier avec elle?
- M8** L'OP dans son rôle d'intermédiation entre ses membres et les IF: comment sécuriser et valoriser le crédit aux membres? Comment s'organiser pour assurer la fonction d'intermédiation par l'OP?

Construire collectivement, entre OP formées, une réflexion et une action stratégique pour l'accès des agricultures familiales aux services financiers

- M9** Bilan de formation, recyclage / Comment améliorer l'accès des agricultures familiales au crédit par une action collective appropriée?

Cinq principes ont guidé la conception du programme de formation : l'approche systémique pour prendre en compte la complexité du réel ; l'apprentissage par la pratique pour expérimenter les compétences acquises, les mettre à l'épreuve, les adapter aux réalités de l'OP apprenante ; la transmission des compétences au sein de l'OP par les délégués formés pour élargir et partager les compétences acquises ; l'échange entre pairs OP pour construire progressivement une expérience et une réflexion commune entre OP ; l'ancrage de la formation dans un territoire permettant la proximité, l'interconnaissance, l'échange d'expériences. **Une boîte à outils** a été élaborée pour appuyer la formation : manuel du formateur, syllabus et powerpoint de chaque session, films pédagogiques, manuels de l'apprenant reprenant chaque module et traduits en quatre langues nationales, carnet de bord des formateurs...

- **Un volet Dialogue multi-acteurs** visait à consolider la capacité des organisations agricoles à entrer collectivement dans les échanges institutionnels et stratégiques au sein du système financier agricole.
- **Un volet de production de connaissances** pour l'action. L'action d'Agri+ avait pour objectif de contribuer à transformer les conditions d'accès des agricultures familiales au système agricole au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Comprendre les processus de changement en cours était donc un enjeu capital pour l'action. Dans cette perspective, Agri+ s'est doté d'un dispositif de production de connaissance articulant un suivi-évaluation « classique » avec une étude des effets et impact conduite tout au long du programme avec l'appui d'un acteur externe, le cabinet Lessokon. L'analyse des résultats et effets d'Agri+ a alimenté l'action et contribué à produire de la connaissance sur l'évolution des systèmes financiers agricoles sahéliens mais aussi sur la situation des organisations de l'agriculture familiales.

Trois équipes pays ont été formées pour co-construire le dispositif à partir des propositions initiales, l'adapter à chaque contexte, le mettre en œuvre et contribuer à son évaluation.

La dégradation du contexte sahélien a fortement pesé sur les activités d'Agri+

Les études de faisabilité d'Agri+ réalisées en 2014-2015 avaient mis en évidence des évolutions positives au sein du système financier agricole dans les trois pays mais aussi de grandes fragilités structurelles : contexte physique et climatique difficile, une forte croissance démographique posant notamment la question de l'avenir des jeunes en particulier en milieu agricole, une faiblesse généralisée de l'éducation de base ; des marchés agricoles et alimentaires en croissance, des structurations en filière en progression mais entravés notamment par de fortes contraintes d'infrastructure ; des politiques publiques prenant mieux en compte le financement de l'agriculture, mais peinant à opérationnaliser leur action ; au final des agricultures familiales toujours en situation de forte asymétrie tant dans leur accès aux marchés agricoles et financiers que de leur participation à la production des politiques publiques.

Un enjeu capital pour l'action d'Agri+ était de comprendre les processus de changement en cours.



Dioro (Mali),
des étuveuses
de riz ramassent
du riz séché.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

Pendant les huit années d'activité d'Agri+, ce contexte s'est fortement dégradé dans les trois pays sous l'effet de crises conjuguées : la crise climatique s'est renforcée ; la crise sanitaire a perturbé les marchés agricoles, les déplacements, les échanges ville- campagne et les financements pendant l'année 2020 ; mais c'est surtout l'aggravation progressive de la crise sécuritaire qui a fortement touché les OP, les institutions financières et les activités d'Agri+. L'augmentation de la violence (attaques, vols, destruction de biens, de troupeaux et de récoltes...) a touché un nombre croissant de régions des trois pays, entraînant des morts, des déplacements de populations, un ralentissement généralisé des activités économiques en particulier dans les zones rurales. Les marchés agricoles et, ce faisant, les activités des OP, ont été fortement perturbées : marchés fermés, chute des prix de vente des produits agricoles, acheteurs défaillants qui ne viennent pas prendre livraison de leur commande ou qui ne payent pas... Les institutions financières ont, elles-aussi, été touchées : convoyage des fonds difficile, remboursement de crédit à la baisse, baisse du volume d'activités, fermeture de guichets ruraux... engendrant une « prudence » encore plus grande par rapport au crédit en milieu rural. Dans un tel contexte, les activités des équipes Agri+ ont été fortement perturbées : certaines zones d'intervention sont devenues trop dangereuses pour y assurer les formations et surtout le suivi post-formation ; en 2022 et 2023, les études des effets n'ont pu être réalisées. Les marges de manœuvre des équipes se sont réduites et une angoisse légitime s'est installée au sein du travail quotidien.

Résultats, effets et apprentissages d'Agri+

1 Agri+ s'est appuyé sur une production méthodologique originale, conçue pour l'action et potentiellement utile pour d'autres actions de finance agricole.

Deux de ces productions sont versées à la capitalisation :

- Pour construire son dispositif d'analyse de ses résultats et effets, Agri+ a mené avec ses équipes une **réflexion à la fois stratégique et prospective visant à identifier « les chemins de changement »** des principaux acteurs du système financier agricole. Deux chemins de changement ont été plus particulièrement explorés, ont guidé l'action et constitué la trame des analyses des résultats, effets et impacts :
 - › Le chemin de changement des OPA : « *Les OPA acquièrent la maîtrise des outils financiers et deviennent, collectivement, des interlocuteurs reconnus au sein du système financier agricole* »
 - › Le chemin de changement des institutions financières (IF) : « *Les IF acquièrent une capacité à répondre durablement aux besoins des agricultures familiales* »
- Le programme de formation Agri+ a été construit sur une **analyse détaillée de ce que recouvre le terme « compétences financières des OP »**. De quoi est faite la « compétence financière » d'une organisation agricole ? Comment appréhender cette compétence, comment la caractériser de manière détaillée pour pouvoir concevoir une action d'appui adaptée à la situation spécifique d'une OP ? Comment former les OP à cette compétence complexe ? Cet outil méthodologique déclinant la compétence financière des OP en 12 compétences spécifiques et quatre niveaux d'appropriation pour chaque compétence spécifique peut être utile pour répondre à toutes ces questions.

2 Agri+ a expérimenté une nouvelle manière d'accompagner l'inclusion des agricultures familiales dans le système financier agricole : un nouveau métier ?

Tous les membres des équipes d'Agri+ avaient une expérience antérieure de travail en finance agricole au sein d'institutions financières ou de programmes d'éducation financière. En analysant rétrospectivement leur posture professionnelle d'alors, ils sont arrivés à la conclusion que leur action était alors orientée par une préoccupation essentiellement financière : « *Comment vendre du crédit agricole dans des conditions de sécurité acceptables pour les institutions financières* ». Dans Agri+, leur métier a profondément changé et leur préoccupation et compétences principales sont devenues : « *Comment accompagner les OP pour les rendre capables d'analyser leur propre situation, de faire des choix responsables en matière de crédit (y compris dire non), de mieux négocier, de mieux gérer, de devenir des acteurs autonomes dans une relation de crédit plus équilibrée* ». Ce changement de posture a nécessité une évolution de leurs compétences : compréhension systémique des réalités des agriculteur·rice·s et de leurs organisations, compétences

Comment accompagner les OP pour les rendre capables d'analyser leur propre situation, de faire des choix responsables en matière de crédit, de mieux négocier, de mieux gérer, de devenir des acteurs autonomes dans une relation de crédit plus équilibrée ?

d'écoute, d'animation de réflexion collective, de mise en relation, d'appui dans la durée... L'exercice de ce métier requiert du temps, de la proximité avec les OP et de la stabilité permettant la création de la confiance. Agri+ en faisant le choix d'un accompagnement sur le temps long permettant les apprentissages, de formations délocalisées en région, de travail en langues nationales et en préservant autant que faire se peut jusqu'à l'arrêt du programme, la stabilité des équipes, a dessiné les conditions d'exercice de ce « nouveau métier ». Mais ce métier comporte aussi un grand nombre de difficultés qui en rendent l'exercice difficile : travailler avec des apprenants ayant un faible niveau d'instruction, travailler en plusieurs langues, dans des conditions physiques et psychologiques exigeantes, et des contextes d'incertitude et d'insécurité croissantes...

3 Résultats, effets et apprentissages : quelle contribution au changement au sein des institutions financières partenaires d'Agri+ ?

Les enseignements sont ici issus des retours d'expérience des équipes Agri+, du suivi évaluation et de l'étude des effets d'Agri+. Trois outils d'Agri+ ont influé sur les institutions financières : la ligne de crédit (LC), le fonds de garantie (FG), le programme de formation des OP.

La LC visait à fournir à des institutions de microfinance (IMF) des ressources financières leur permettant de développer leur pratique de crédit à l'agriculture. Agri+ a refinancé treize IMF de 2018 à 2022. Au Mali, les partenariats ont été concentrés sur quatre IMF de la région de Ségou et ont bénéficié d'une synergie d'apports du programme Lux Dev/PIC III, pour un montant global de 2,35 milliards de FCFA (3,58 millions d'euros). Au Burkina Faso, la stratégie de refinancement n'a pas été régionalisée, et a permis de toucher neuf IMF de différentes régions pour un montant global de 925 millions de FCFA (1,4 million d'euros).

Le bilan de l'outil financier LC est globalement positif. Il a permis aux treize IMF de mieux répondre à la demande de crédit agricole (pour de l'équipement, mais aussi des intrants, des fonds de roulement...), d'augmenter le nombre de leurs membres, de diversifier leur portefeuille. Mobiliser des ressources financières adaptées à l'agriculture, même avec une ligne de crédit d'un montant somme toute modique, apparaît un levier de développement déterminant dans le système financier agricole confronté à une faiblesse chronique de ressources financières. C'est aussi un outil de renforcement des compétences agricoles des IMF (mieux identifier les besoins de financement des agriculteur·rice·s, élaborer une offre de produits adaptés, « apprivoiser » le risque agricole, négocier un refinancement agricole avec un refinanceur...). Mais l'expérience d'Agri+ montre aussi que l'outil LC a des limites. D'une part, la LC Agri+ n'est pas une ressource permanente pour les IMF ; la pérennisation des effets est alors liée à la capacité de l'IMF à valoriser les compétences et la réputation acquises pour négocier d'autres refinancements en particulier bancaires (parce que ce sont les banques qui détiennent les ressources financières longues dont les IMF ont besoin pour financer l'agriculture...); une seule des IMF a mentionné ce type d'effet. D'autre part, les effets bénéfiques de l'accès aux ressources financières d'une LC sont tributaires de la

qualité de l'environnement agricole et rural. Les treize IMF partenaires de la LC au Mali et au Burkina Faso ont toutes été touchées par la crise sécuritaire rurale mais ont ensuite resserré, suite au remboursement, leur offre de crédit sur des zones et des activités plus sûres et souvent plus urbaines et moins agricoles.

Le fonds de garantie (FG) visait à sécuriser les banques pour leur permettre « d'appivoiser » par la pratique le risque agricole. En contribuant à renforcer leur capacité à analyser les dossiers agricoles et en renforçant la confiance avec les acteurs agricoles, le FG devait inciter les banques à mobiliser durablement les ressources longues dont elles disposent au profit du crédit moyen terme pour l'agriculture. Le fonds de garantie a été mis en place selon des modalités différentes au Burkina Faso et au Mali. Dans les deux cas, la négociation entre Agri+ et les banques a été exigeante, longue et complexe, révélant la difficulté de rapprocher des logiques contrastées, à finalité sociale pour Agri+ (en l'occurrence ici, un taux d'intérêt abordable pour les emprunteurs et une couverture du risque équilibrée), à finalité financière pour les banques (obtenir une couverture du risque aussi sécurisée que possible pour elles-mêmes). Les résultats obtenus ont été inférieurs aux attendus, plus favorables au Burkina Faso (17 crédits garantis pour un montant de 338 432 350 FCFA, soit 516 000 euros) qu'au Mali (2 crédits garantis pour un montant de 40 000 000 FCFA, soit 61 000 euros). Le FG a permis à l'une des banques de s'ouvrir à des filières agricoles qu'elle ne connaissait pas encore, mais globalement le FG s'est avéré un outil complexe, peu attractif pour les banques habituées à des mécanismes des fonds de garantie moins contraignants et avec des volumes financiers plus importants.

Konobougou (Mali),
Sékou compte son argent à la caisse de Konobougou.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.



4 Résultats, effets et apprentissages : quelle contribution au changement au sein des organisations agricoles formées par Agri+ ?

L'analyse des résultats et effets d'Agri+ a été concentrée sur les organisations qui dans les trois pays ont participé au programme de formation. Les données analysées sont issues du dispositif de suivi-évaluation d'Agri+, des études des effets menées sur les trois premières cohortes d'OP et de l'analyse réflexive des équipes Agri+ dont rendent compte les très nombreux rapports (rapports annuels des ateliers inter-pays, rapports de mission, rapport final) et les carnets de bord des formateurs.

UN EFFORT DE FORMATION QUI A TOUCHÉ UN NOMBRE SIGNIFICATIF D'OP DANS LES TROIS PAYS

Au total, 180 OP de différents niveaux (fédérations nationales ou régionales, unions régionales ou provinciales, organisations de base de plus ou moins grande taille) ont été formées en quatre cycles de formation complète (9 modules). À raison de trois à quatre apprenants par OP, ce sont donc plus de 500 personnes, dont environ un quart de femmes, qui ont été formées directement par Agri+. Les restitutions réalisées par les apprenants à leur OP et les suivis-accompagnements au sein des OP réalisées par les formateurs d'Agri+ entre chaque module de formation ont permis de toucher plus de 5 000 personnes dans les communautés des OP formées.

DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS DES OP FORMÉES EN TERMES D'ACCÈS AU CRÉDIT APRÈS LA FORMATION

Parmi les OP formées, un tiers seulement avait une expérience de crédit avant la formation. Dans les deux années après la formation, les OP ont introduit des demandes de crédit et obtenu une réponse positive pour 68% des demandes au Niger, 76% au Burkina Faso, 95% au Mali. Une part significative des OP formées a donc gagné en crédibilité auprès des institutions financières. Les montants de crédit accordés aux OP restent cependant modiques en moyenne s'agissant de crédit collectif (2,3 millions FCFA au Niger, 5,6 millions au Mali, 6,1 millions au Burkina Faso, soit respectivement 3 500, 8 500 et 9 300 euros). Dans les trois pays, la demande de crédit équipement reste modique face aux crédits intrants et fonds de roulement, traduisant l'ordre des préoccupations et les priorités des OP. L'importance des demandes de crédit intrants et fonds de roulement montre, en creux, combien ces besoins de financement de court terme des activités des OP sont encore insuffisamment couverts. Les montants obtenus sont dans la plupart des cas très inférieurs aux montants demandés, ce qui tend à montrer que les institutions financières restent prudentes face à ce segment de clientèle et se donnent la possibilité de tester la fiabilité de la relation financière avant de s'engager plus significativement. Les crédits demandés par les OP sont majoritairement destinés à soutenir les activités de l'OP. Cependant, dans 25 des 58 demandes au Burkina Faso, 13 des 98 au Mali et 34 des 60 au Niger, l'OP prend la responsabilité de demander le crédit pour le « redistribuer » en crédit individuel à ses membres.

FACE À AGRI+, DES DIFFICULTÉS PARTAGÉES PAR UNE LARGE PART DES OP

Environ deux tiers des OP formées ont rencontré des difficultés opérationnelles pour suivre et valoriser la formation Agri+ (identifier trois ou quatre délégués ayant un niveau suffisant pour suivre la formation, restituer la formation au sein de l'OP, verser la contribution monétaire modique mais obligatoire demandée à toutes les OP formées pour marquer leur engagement durable dans la formation, et au final, élaborer un projet économique recevable par une institution financière et assurer sa mise en œuvre). Ces difficultés opérationnelles révèlent, à des degrés variables appréhendés par la typologie présentée plus loin, des fragilités structurelles et systémiques plus profondes et préoccupantes. Ces fragilités structurelles ont été renforcées encore par la détérioration croissante des contextes économiques, politiques et sécuritaires dans les trois pays. Mais ce que ces grandes fragilités des OP révèlent aussi, en creux, c'est le fait que les OP – et plus largement les agricultures familiales des trois pays – ne bénéficient toujours pas d'un appui durable en matière de formation initiale, de formation continue et de conseil répondant à l'ampleur de leurs immenses besoins. C'est sans doute à l'aune de ce contexte qu'il faut comprendre la perception très positive que toutes les OP expriment à l'égard d'Agri+.

À l'issue de leur formation, **toutes les OP** ont exprimé **une perception positive par rapport aux contenus d'Agri+, aux compétences que le dispositif a leur permis d'acquérir, à la manière dont Agri+ a permis d'acquérir ces compétences et aux « portes » que cela permet à l'OP d'ouvrir**. Elles partagent l'enthousiasme de la découverte d'un domaine jusqu'ici opaque (le marché financier agricole), de la prise de conscience qu'une OP peut avoir une emprise sur une situation perçue jusqu'ici comme subie et imposée de l'extérieur, l'enthousiasme face à des portes jusqu'ici fermées et qui semblent pouvoir s'ouvrir grâce aux compétences acquises. Elles estiment avoir acquis une base solide de connaissances sur le marché financier et les institutions financières de leur zone. Elles disent avoir pris conscience de l'importance pour l'OP de mieux « se connaître elle-même » avant toute action de crédit. Elles apprécient les compétences opérationnelles acquises (élaborer un projet économique et une demande de crédit, identifier une institution financière, lui poser des questions, être capable de négocier et d'argumenter, de gérer son projet économique et son crédit...). Cependant, à l'exception des OP les plus matures, elles expriment toutes le besoin d'une formation prolongée en gestion et d'un accompagnement externe de plus longue durée. Pour certaines OP, l'enthousiasme de la découverte d'un nouveau champ de compétences, de l'importance de mieux comprendre les forces et faiblesses de l'OP, du constat d'une crédibilité améliorée auprès d'une ou plusieurs institutions financières, débouche sur une transformation plus profonde de la perception qu'elles ont d'elles-mêmes. Ces compétences nouvelles peuvent déboucher aussi sur de nouveaux partenariats (avec des partenaires techniques et financiers, avec d'autres OP). Certaines OP insistent sur le fait que ce qui a été appris dans le cadre d'Agri+ pour le crédit aux OP est aussi utilisable pour les individus, les personnes formées, mais aussi tous les membres des OP : être capable de faire un diagnostic de sa propre situation d'exploitation avant de décider de demander un crédit, de définir un projet économique, de raisonner la diversification de ses activités, de planifier, d'identifier ses besoins de financement,

À l'issue de leur formation, toutes les OP ont exprimé une perception positive par rapport aux contenus d'Agri+.

de présenter une demande de financement de manière argumentée, de négocier, de gérer ses activités et son crédit. Certains témoignages mettent en avant le fait que la formation Agri+ est utilisable dans le cadre de l'exploitation familiale parce qu'elle apprend à mieux s'exprimer, sans s'imposer, mais en argumentant et concluent que « *la façon de présenter son avis est différente entre un formé Agri+ et un non formé* ». Dans plusieurs OP, des participant.e.s formé.e.s Agri+ indiquent qu'ils ont utilisé leur formation pour négocier individuellement un crédit, souvent avec succès. Globalement, les OP formées soulignent et apprécient le caractère « différent » de la formation Agri+, dans sa forme, dans ses contenus, par les dispositions post formation, à travers les restitutions et le suivi par les formateurs Agri+, par la continuité de son appui bien au-delà de la période de formation et malgré les difficultés du contexte sécuritaire. Les OP perçoivent, en l'exprimant avec leurs mots, qu'Agri+ veut donner aux OP, par la formation, des clés d'entrée dans la finance agricole et ce faisant les moyens d'être plus autonomes, plus responsables et plus reconnues.

MAIS AU-DELÀ DE CETTE PERCEPTION POSITIVE PARTAGÉE, LES RÉSULTATS ET EFFETS DE LA FORMATION AGRI+ SONT CONTRASTÉS SELON LE DEGRÉ DE MATURITÉ DES OP

Le crédit est un outil à double tranchant : bien maîtrisé, il peut ouvrir des cercles vertueux de développement ; mal maîtrisé, il peut conduire à des spirales d'endettement et à l'implosion des OP. Pour prendre en compte cette réalité, le dispositif Agri+ s'était prononcé lors de l'atelier inter-équipes pays 2016, après d'intenses débats – *est-il éthique d'exclure de la formation les OP les plus faibles ?* –, pour un ciblage de son action sur « *des OP ayant un projet économique robuste, une capacité de gestion et étant, ce faisant, en situation d'accéder à un crédit* ». Un dispositif de sélection des OP reprenant ce critère a été mis en place dans les pays. Mais la sélection n'a pas pleinement fonctionné et les cohortes formées ont compté finalement des OP avec des degrés de maturité, et ce faisant des effets d'Agri+, très contrastés. Cette diversité a été appréhendée par une typologie en trois groupes d'OP construite sur le critère « *Capacité à utiliser et valoriser un crédit* », croisant le degré d'activités de l'OP, sa capacité à construire un projet économique, la qualité de sa gouvernance et son expérience antérieure en matière de crédit. Regardons plus précisément ces trois groupes et les effets d'Agri+ en commençant par le groupe 3 des OP « fragiles ».

DES EFFETS TÉNUS D'AGRI+ SUR LES OP DU GROUPE 3 « FRAGILES N'AYANT PAS AU MOMENT DE L'ENQUÊTE UNE CAPACITÉ À OBTENIR ET À VALORISER UN CRÉDIT »

Alors que ces OP n'étaient pas ciblées initialement par Agri+, un quart ou un tiers de chaque cohorte d'OP formée s'avère au final appartenir à ce troisième groupe. Cette grande fragilité n'apparaît pas systématiquement au moment de l'enquête initiale (T0) réalisée par Agri+, soit parce que certaines OP étaient en situation de transition, soit parce qu'elles – ou leurs dirigeants – maîtrisaient pleinement l'art du « dialogue opportuniste » avec les projets de développement, ou encore parce que les équipes pays ont eu une interprétation un peu différente du critère de sélection.

Le crédit est un outil à double tranchant : bien maîtrisé, il peut ouvrir des cercles vertueux de développement ; mal maîtrisé, il peut conduire à des spirales d'endettement et à l'implosion des OP.

La fragilité de ces OP se révèle au fil du déroulement des modules de formation, quand l'OP doit réaliser son autodiagnostic (Module 2) au sein du collectif de formation ou quand les formateurs se rendent auprès de l'OP pour le suivi entre les modules de formation.

Dans les trois cohortes, les OP de ce groupe 3 sont majoritairement des OP de base, de taille très variable (de 40 à plus de 400 membres annoncés). Une part importante d'entre elles est de création ancienne (dans les années 80 et 90), dans la mouvance de l'aménagement de périmètres irrigués locaux, ou d'action de développement liées à des filières spécifiques, ou encore d'activités de transformation (étuvage...) réalisées par des femmes. Malgré leur fragilité, environ les deux tiers d'entre elles avaient obtenu leur statut OHADA au moment des enquêtes.

Ces OP ont peu ou pas d'activités économiques, des compétences de gestion limitées, une gouvernance et une cohésion sociale incertaines. Mais ce groupe, bien plus que les deux autres groupes, est aussi très hétérogène : les OP s'échelonnent selon un large gradient de capacités, allant d'OP très fragiles (environ un tiers de ce groupe) à des OP qui se consolident et sont très près de pouvoir changer de catégorie. Les OP très fragiles de ce groupe sont souvent prises dans un cercle vicieux : l'OP a très peu, voire pas d'activités économiques au service de ses membres ; elle n'a pas de capacité à formuler des projets, et à identifier des parte-

Dioro (Mali),

les femmes de la coopérative se font observer par un garçon du quartier.

© KANI SISSOKO, MARS 2023).



naires ; du fait de son inactivité, ses membres ne reconnaissent pas sa légitimité et ne se mobilisent pas pour elle. La structure finit par se vider de sa substance, si elle en a jamais eu ; elle se replie sur quelques « élus », souvent sur le seul président, elle perd toute capacité à mobiliser des membres, elle n'intéresse pas les partenaires potentiels et encore moins, bien évidemment, les institutions financières.

Cette fragilité peut être originelle – une OP créée de manière exogène ou opportuniste et qui n'a jamais réussi à se fédérer autour d'une réelle action collective – ou peut être le résultat d'un processus de fragilisation. Ce processus peut avoir une origine économique : un marché qui s'effondre (sésame bio, coton bio...) ou se ralentit fortement sous l'effet d'une crise (Covid 19, insécurité...) et entraîne les activités de commercialisation de l'OP dans une spirale négative ; un acheteur indélicat qui ne paye pas la production collectée par l'OP, celle-ci n'a pas les moyens d'obtenir son dû, reconstitue difficilement son fonds de roulement, ne peut pas payer ses membres pour les stocks enlevés – plusieurs OP de ce groupe disent avoir été victimes d'escroquerie, ne s'ont pas allées en justice et ne s'en sont visiblement pas remises plusieurs années plus tard. L'origine de la fragilisation peut aussi être financière, avec une expérience de crédit qui a débouché sur des impayés, des pénalités à payer, une mise à l'écart par les institutions financières qui interdit tout accès à un nouveau crédit et décourage les membres qui souvent ne voient l'OP qu'à travers ce prisme de l'accès au crédit. La fragilisation peut également être engendrée par une crise de gouvernance : un président défaillant ou un président dont la dérive autocratique est contestée, un changement de génération qui ne se passe pas bien – quelques OP tentent de passer le relais aux « jeunes » mais le processus est toujours complexe dans une société hiérarchisée et patrilinéaire.

La fragilité de ces OP vient aussi de leur posture. Plus que les OP des autres groupes, celles du groupe 3 sont imprégnées de la logique « projet de développement » ; leur raison d'être principale est de « rechercher des financements », leurs liens avec leurs membres sont conditionnés par leur capacité à capter les appuis d'un partenaire, elles n'ont pas de projet propre, adoptent une attitude attentiste et opportuniste et ne projettent pas dans l'avenir. Paradoxalement, l'accès au crédit peut être au cœur de la stratégie de ces OP alors qu'elles ne sont que peu, voire pas, en capacité de le valoriser.

Les effets de la formation Agri+ sur les OP les plus fragiles de ce groupe sont ténus. Elles comprennent mieux les principes de base du marché financier, elles ont moins peur des institutions financières et du crédit ; elles ont compris qu'il faut négocier le crédit et comment il faut négocier. Mais au-delà de cette première sensibilisation, la faiblesse de leurs activités économiques rend l'accès au crédit très improbable et confronte les OP à l'amertume de l'échec. Notons cependant que, à l'autre bout du gradient de capacités qui caractérise ce groupe 3, on trouve quelques OP qui sont encore en situation de fragilité par manque de ressources propres, mais qui se consolident progressivement en renforçant leur gouvernance et en développant des activités avec les moyens du bord. Ces OP-là ont participé activement à la formation Agri+ et l'ont utilisée pour négocier un crédit avec succès.

POUR LES OP DU GROUPE 2 « EN CONSTRUCTION AVEC UN POTENTIEL FAVORABLE PAR RAPPORT À L'UTILISATION ET LA VALORISATION DU CRÉDIT », LA FORMATION AGRI+ EST UN FACTEUR DÉTERMINANT DE CONSOLIDATION ET D'AUTONOMISATION

Ce groupe est le cœur de cible d'Agri+. Ces OP apparaissent en cours de structuration, de construction de leurs activités et de leur gouvernance, avec ce que cela implique de tâtonnements, d'essai-erreurs et de ressources tant humaines que matérielles encore insuffisantes. Leurs trajectoires sont diverses : certaines d'entre elles ont été créées dans les quatre dernières années, la plus grande partie d'entre elles ont une dizaine d'années d'existence, et certaines sont beaucoup plus anciennes (1994) ; certaines ont été créées par des incitations extérieures fortes, d'autres sont issues de processus plus endogènes (en particulier, les groupes d'entraide féminins ou les groupes de tontines). La consolidation actuelle peut résulter d'un renouvellement de gouvernance ou d'un contexte devenu plus favorable après une longue période de léthargie. Ces OP sont très diverses aussi en termes de statuts et de taille (quelques faitières mais une majorité d'organisations de base). La plupart d'entre elles ont obtenu récemment leur agrément OHADA. La part des OP féminines est significative dans ce groupe, avec des OP de petite taille créées pour assurer l'accès à une ressource productive (obtenir un champ collectif ou l'accès à des parcelles de maraichage dans un aménagement collectif, s'organiser autour de l'accès à une machine de transformation...).

Les OP de ce groupe 2 ont un « potentiel de crédit favorable » dans la mesure où elles ont des activités économiques et des projets crédibles pouvant permettre le remboursement d'un crédit. La cohésion sociale est un des atouts majeurs de ces OP et un des fondements de leur « potentiel ». Le sérieux des dirigeants est également un point d'appui majeur identifié dans ce groupe. La figure du président ou de la présidente ou d'un élu « charismatique » est ici largement présente et fonde la crédibilité de ces OP par rapport à leurs membres et par rapport à leurs partenaires.

Ces OP ont développé progressivement leurs activités économiques en essayant de répondre aux besoins de leurs membres, en saisissant des opportunités, en mettant à profit des appuis de partenaires, de plus ou moins longue durée. Elles n'ont pas de plan de développement stratégique ; dans le meilleur des cas, elles ont une planification d'activité annuelle, mais le plus souvent, elles reproduisent les activités d'année en année, en fonction des opportunités. Un petit nombre d'entre elles semble avoir une vision de moyen terme (développer la production biologique, développer les activités de transformation, intégrer des jeunes...) mais souvent cette vision est portée par une seule personne comme le président ou le secrétaire général. Les activités sont planifiées annuellement et les besoins de financement sont raisonnés dans ce cadre.

Les OP de ce groupe ont une expérience limitée du crédit : si un petit nombre d'entre elles n'ont jamais utilisé le crédit formel, la plupart ont une pratique de crédit (warrantage, crédit intrants, commercialisation...) sur un ou plusieurs cycles. Ces expériences ont plus ou moins bien fonctionné, certaines ont rencontré des difficultés mais que l'OP a su surmonter grâce à sa cohésion, sa gouvernance solide, et son champ collectif dont les revenus ont permis de rembourser certains impayés. Mais ces expé-

riences de crédit ont été réalisées sans réelle réflexion propre ni prise de conscience de la part de l'OP ; elles restent complètement encadrées soit par un projet, soit par une OP faitière, soit par une institution financière. C'est cette entité extérieure qui pose le cadre, propose les outils de gestion et le contrat ; l'OP exécute ce contrat de crédit parfois avec un succès durable mais sans comprendre vraiment, ni maîtriser ce qu'elle est en train de faire. Dans plusieurs cas, l'OP gère ce crédit, mais n'en tire aucun revenu pour elle-même – autre indice du peu de maîtrise stratégique de cet outil de crédit. L'OP n'est ni incitée ni formée à réfléchir stratégiquement sa demande de crédit, et à s'appropriier plus pleinement sa décision et son action.

C'est sur ce point notamment qu'elles trouvent l'approche d'Agri+ « différente ». Leurs commentaires sur la formation Agri+ montrent l'importance accordée à la formation et les perspectives qu'elle ouvre.

Le premier acquis attesté par l'évaluation externe des compétences acquises par les délégués est une compréhension plus approfondie du système financier : dans leur contexte propre, les participant.e.s démontrent qu'ils ont appris à identifier ces structures, à les différencier les unes des autres, à mieux comprendre leur fonctionnement et leurs règles de travail, à comprendre d'où vient l'argent, à quoi sert un taux d'intérêt, pourquoi celui des institutions de microfinance est plus élevé que celui des banques... Ces OP ont été globalement très intéressées par la formation sur l'élaboration d'un projet économique, mais ne sont pas, au moment des enquêtes, autonomes en la matière. Dans le meilleur des cas, certains de leurs dirigeants sont en mesure de le faire. La capacité de raisonner le crédit est un point souligné par plusieurs OP de ce groupe : comparer les institutions financières et leurs conditions de crédit respectives, être prudent pour les montants de crédit, ne pas prendre un crédit quand ce n'est pas le bon moment par rapport au calendrier de l'activité, faire une typologie de leurs membres et de leurs besoins de crédit.

Les OP disent avoir appris qu'il est possible de négocier avec une institution financière, de parler d'égal à égal avec elle ; elles pensent avoir acquis une capacité d'argumenter, de discuter avec le banquier ; elles ont compris que le système financier est un marché dans lequel elles peuvent mettre les Institutions financières en concurrence. Elles ont retenu aussi – et certaines ont appliqué – les principes de bonne gestion : pourquoi la formalisation de l'OP est nécessaire pour obtenir le crédit, faire attention au surendettement, identifier parmi leurs membres ceux qui peuvent gérer et valoriser un crédit, mieux cerner le risque pris par l'OP et raisonner ce risque, définir les critères de sélection des emprunteurs et le mode de suivi du crédit, exclure les mauvais payeurs, à quel niveau de l'OP prendre le crédit... Certaines d'entre elles s'appuient sur la formation Agri+ pour développer leur réflexion stratégique par rapport au crédit : faut-il privilégier le crédit collectif pour les activités de l'OP ou le crédit redistribué aux membres, est-il pertinent de prendre un crédit pour investir dans de l'équipement de transformation, quelle est la portée des engagements pris...

Pour ce groupe 2, la formation Agri+ est un moyen de consolidation, d'autonomisation participant à leur processus de construction.

Les OP disent avoir appris qu'il est possible de négocier avec une institution financière, de parler d'égal à égal avec elle.



Cinzana (Mali),
le champ de
Mamadou KEÏTA.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

POUR LES OP DUGROUPE 1 « STRUCTURÉES ET ACTIVES AVEC UNE BONNE CAPACITÉ À VALORISER LE CRÉDIT », LA FORMATION AGRI+ PERMET D'APPROFONDIR LES ACQUIS ET D'AGIR AVEC PLUS D'AUTONOMIE, DE RESPONSABILITÉ ET DE LÉGITIMITÉ

Ces OP sont caractérisées par des activités économiques bien développées, le plus souvent initiées dans une filière, mais ensuite diversifiées à d'autres filières ou d'autres besoins de services (approvisionnement en intrants, commercialisation, formations, champs écoles, appui-conseil par les animateurs endogènes, production de semences, accès au crédit...). Elles disposent d'outils et de compétences de gestion, à un niveau minimal permettant de sécuriser leurs activités, voire à un niveau plus élaboré permettant l'autonomie et le développement. Elles ont souvent un ou plusieurs techniciens. Le développement des activités et la cohésion sociale sont soutenus par une gouvernance solide et reconnue, portée par des anciens de la communauté, mais aussi, dans certains cas, par des jeunes que l'OP a réussi à intégrer. Malgré leurs atouts, même dans ce groupe 1, la capacité de ces OP à monter des projets économiques et à obtenir du crédit en toute autonomie reste variable : les projets sont souvent élaborés avec l'appui du partenaire ou bien avec l'aide de consultants mobilisés par l'OP elle-même, sa faitière ou le partenaire ; de la même manière, l'obtention du crédit est souvent enchâssée dans le cadre partenarial.

Quel intérêt ont les OP de ce groupe à adhérer à la longue et exigeante formation Agri+ ? Tant les témoignages des OP que les observations externes montrent que la formation Agri+ est appréciée parce qu'elle permet de consolider, de renforcer les connaissances et compétences

acquises par la pratique du crédit antérieure. Elle permet de déconstruire des idées reçues (ex : « *On pensait que toutes les IF appartenait à l'État* »), de reconstruire une connaissance plus fine (« *On ne faisait pas de différence entre les banques et les IMF* »), d'affiner la connaissance du système financier (« *On ne savait pas d'où vient l'argent pour le crédit* »), de mettre de l'ordre dans des connaissances confuses, bref, de conceptualiser davantage la problématique du financement, là où antérieurement, elle était subie comme un système de contraintes dépourvu de sens. Comme dans les deux autres groupes, l'acquisition de vocabulaire adapté à la discussion avec un « banquier », d'éléments de discours, mais aussi de raisonnements appropriés, est soulignée comme un acquis fort de la formation. L'acquisition d'outils (raisonner et écrire un projet économique, rédiger un dossier de crédit...) est aussi un atout apprécié par ces OP.

Même dans ce groupe, les OP estiment qu'elles ont mieux pris conscience qu'il est possible de négocier avec une institution financière et qu'elles ont appris comment négocier un taux d'intérêt, un montant de crédit, une période d'octroi ou de remboursement. Certaines OP de ce groupe au Mali ont réussi à ramener les taux d'intérêt de crédit des IMF de 16 % ou 18 % à 14 % conformément au taux maximal négocié par Agri+ avec ces IMF dans le cadre de la ligne de crédit.

La formation semble avoir renforcé la capacité de ces OP à réfléchir leur démarche de crédit de manière plus stratégique : prendre ou ne pas prendre le crédit, à quel moment, par quel niveau de l'OP (faitière, union, OP de base), pour quelles activités, avec ou sans combinaisons de crédits, avec quel type de garantie, y compris les fonds de garantie internes (SCM)... Plus fortement que dans les deux autres groupes, le processus de formation a abouti dans ce groupe à la formalisation de dossiers de demande de crédit et contribue aux bons chiffres présentés plus haut.

Comme la plupart des OP ayant participé à la formation Agri+, les OP de ce groupe disent avoir apprécié les échanges entre OP et entre les OP et les IF pendant les sessions de formation. Pourtant, aucune action collective ne s'est réellement concrétisée et peu d'OP de ce groupe, pourtant très visibles dans le paysage institutionnel, se disent prêtes à porter une parole collective et à représenter les OP dans le système financier agricole. Très peu d'OP, même dans ce groupe, se sentent légitimes, crédibles, et reconnues dans leurs compétences financières.

5 Que nous apprend le volet Appui au dialogue multi-acteurs ?

Ce volet, mis en œuvre au Mali et au Burkina Faso, avait pour objectif de consolider la capacité collective des organisations à dialoguer avec les autres acteurs du système financier agricole (institutions financières, responsables politiques, bailleurs de fonds, prestataires d'appui à la finance agricole, structures de formation...) pour améliorer les conditions de financement des agricultures familiales. L'action d'Agri+ se voulait facilitatrice des initiatives en cours aux échelles nationales ou régionales, mais n'avait pas pour objectif de créer de nouveaux cadres de concertation. Malgré l'existence de concertations antérieures sur ce thème, il

est apparu, au moment du démarrage de ce volet d'Agri+ (2018) que le dialogue intersectoriel sur la finance agricole était atone dans les deux pays et que les priorités des organisations faitières en matière de dialogue politique s'étaient reportées sur d'autres thèmes que la finance agricole.

Le volet Dialogue multi-acteurs a permis une relance des concertations, des organisations faitières se sont portées volontaires et ont été appuyées dans leur action par Agri+ pour faire émerger des thématiques d'action collective. Trois thèmes se sont plus particulièrement dégagés :

- Comment mieux utiliser les outils financiers publics mis en place par les États pour le financement de l'agriculture (Banque Agricole du Faso, Fond de Développement agricole au Burkina Faso, FNAA au Mali) ;
- Comment mieux coordonner les actions financières des OP perturbées par d'autres initiatives de services (distribution de vivres gratuites influant sur le fonctionnement des banques de céréales au Mali, développement du warrantage au Burkina Faso...);
- Comment améliorer globalement la formation des acteurs au sein du système financier agricole (OP, mais aussi institutions financières et décideurs politiques) pour améliorer son fonctionnement au service des agricultures familiales. Rien de révolutionnaire donc, mais des propositions montrant le grand désarroi des OP face à la complexité du système financier agricole et au peu d'avancées observées en matière de financement des agricultures familiales.

Au final, ce volet d'action d'Agri+ n'a que partiellement abouti. Les réunions d'échange entre OP et entre OP et institutions financières ont bien été organisées à l'échelle régionale et nationale ; des formulations de préoccupations ont émergé aux deux niveaux ; des contributions des organisations nationales ont été apportées sur cette base à la réflexion sous-régionale du ROPPA. En revanche, aucune action collective concrète vers les institutions financières et la sphère politique (plaidoyer, négociations...) n'est arrivée à émergence dans ce contexte, dans le temps imparti à Agri+. L'action des organisations volontaires pour animer ces dynamiques s'est essoufflée au fil des mois, laissant peu d'espoir quant à la structuration d'une dynamique durable après Agri+. Les causes de ces résultats mitigés sont de plusieurs ordres : le nombre d'OP formées par Agri+, même s'il est significatif à l'échelle de deux pays, n'a pas suffi pour faire émerger de la base une réflexion collective d'envergure ; la grande fragilité d'une large part des OP, les conduit à se concentrer sur leur propre consolidation avant de se préoccuper d'action collective plus large ; les ressources opérationnelles et politiques des organisations faitières volontaires, trop peu nombreuses et sollicitées de toutes parts, n'ont pas suffi à impulser et entretenir cette dynamique ; Agri+/SOS Faim était dans les deux pays un acteur trop marginal pour peser sur les dynamiques politiques et institutionnelles du système financier agricole.



Pourquoi cette capitalisation?

L'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés, une progression en demi-teinte depuis plus de six décennies dans les pays sahéliens d'Afrique de l'Ouest

S'il est un domaine dans lequel les progrès sont lents, c'est bien celui du financement des agricultures familiales dans bon nombre de pays en développement. Cette progression est encore plus lente dans les pays dont l'agriculture est en situation précaire, comme c'est le cas des pays sahéliens en Afrique de l'Ouest. Les agricultures familiales y sont toujours largement dominantes ; leurs capacités à faire face à des enjeux de développement majeurs (améliorer leur productivité, améliorer les revenus et conditions de vie et de travail des ménages agricoles, innover, faire face aux chocs ponctuels et aux crises structurelles, installer des jeunes...) sont entravées par leur faible capacité d'investissement. L'accès de ces agricultures à des financements adaptés à leurs besoins et contraintes est un « chantier de développement » jugé déterminant depuis de nombreuses décennies. Mais, malgré la diversité des « voies de solution » explorées, ce chantier n'a toujours pas trouvé de réponse pleinement satisfaisante.

Malgré des décennies d'initiatives, l'accès des agricultures familiales au crédit reste insuffisant, particulièrement dans les pays sahéliens.

Immédiatement après les indépendances africaines, le secteur agricole est devenu un enjeu prioritaire de développement au sein des pays nouvellement constitués. Chargée de nourrir les populations en croissance, mais aussi de produire des devises pour financer l'industrialisation, l'agriculture africaine devait « se moderniser », produire davantage en adoptant les innovations de la révolution verte et en s'insérant plus massivement dans le marché. Les États qui pilotaient cette transformation choisirent un modèle fortement intégré, structuré autour de quelques filières susceptibles de se positionner favorablement sur les marchés internationaux et capables de se développer à l'échelle de larges territoires nationaux. L'outil de financement adopté pour soutenir cette transformation, le crédit agricole public, s'insérait de manière cohérente dans ce modèle. Délivré par les banques publiques agricoles, sécurisé au sein des grandes filières administrées, largement supporté par le budget public, il n'était pas encore guidé par des logiques de marché. Pendant deux décennies, de manière contrastée selon les pays, le crédit agricole public a soutenu les augmentations de productivité des filières (riz, café, cacao, coton, arachide...), leur équipement en traction animale, leur accès à l'irrigation et leur développement à l'échelle de grandes régions d'Afrique de l'Ouest (Wampfler, 2004). S'il a contribué à obtenir des résultats significatifs, ce crédit agricole public avait néanmoins de lourds handicaps : il coûtait cher aux États, il était difficile à gérer, et facile à « détourner » par les agriculteur·rice·s vers d'autres objets que les productions des filières auxquelles la puissance publique le destinait. Par là même, le crédit agricole s'est retrouvé au cœur des critiques internationales qui ont conduit au changement de paradigme de développement du début des années 1980 et à l'avènement des politiques d'ajustement structurel.

Dans la grande transformation par le marché visée par les politiques d'ajustement structurel, le secteur des services agricoles, et celui des services financiers agricoles en particulier, avaient un rôle déterminant à jouer : Stiglitz & Weiss¹ expliquent en 1981 que ces secteurs fonctionneraient de manière plus efficace avec une logique de « marché financier rural » mettant en relation les demandeurs de capital (emprunteurs) avec les offreurs de capital (épargnants) par le biais du marché, du prix du service (taux d'intérêt + frais) payé par les utilisateurs et l'intermédiation d'acteurs privés, les institutions financières. Nombre de banques publiques, déjà mal en point à cette période, furent fermées ou profondément réformées et on se mit à attendre l'arrivée des acteurs privés qui étaient censés opérer la généralisation spontanée de ce nouveau segment de marché.

Les banques commerciales vont mettre plus de trois décennies à se tourner vers l'agriculture, et ce n'est que dans les années 2000, quand elles feront face à un début de saturation de leurs marchés urbains, qu'elles commenceront à s'intéresser au secteur agricole. Cet intérêt restera néanmoins prudent et les conduira à proposer du crédit agricole dans des conditions sécurisées (productions irriguées, projets, rares entreprises agricoles...) sans pour autant développer une expertise agricole spécifique.

La microfinance rurale qui émerge en Afrique de l'Ouest dans les années 1980 sous différentes formes a suscité de puissants espoirs au sein de l'approche par les marchés financiers ruraux. En développant des dispositifs de « petit crédit », en se rapprochant géographiquement des emprunteurs ruraux, la microfinance apparaissait susceptible de construire ce segment manquant de marché financier et d'y intégrer les agricultures familiales. Les systèmes de crédit solidaire, les mutuelles d'épargne et de crédit, les caisses villageoises d'épargne et de crédit... se sont structurées en milieu rural, en se concentrant dans un premier temps sur les activités à cycle de rotation du capital rapide et taux de rentabilité relativement élevé (petit commerce, transformation, artisanat...) plus compatibles avec les contraintes de la microfinance que les activités agricoles. Certaines, parmi ces institutions de microfinance, ont développé des produits et des compétences pour l'agriculture, mais globalement, au bout d'une vingtaine d'années de développement (1980-2000), la microfinance a montré des limites importantes quant à sa capacité à financer les agricultures familiales : peu de crédit de moyen terme pour l'investissement agricole, peu de crédits aux organisations agricoles, trop peu de ressources financières pour répondre à l'ampleur de la demande agricole et au final, en tant que secteur, une faible capacité à prendre en compte les problématiques de financement des agricultures familiales dans leur globalité (Wampfler, 2002, 2003)². Les crises et les replis stratégiques vers les centres urbains des années 2000 ont diminué encore la capacité de la microfinance à participer significativement à ce financement.

C'est finalement la crise alimentaire de 2008 qui va faire évoluer le champ de la finance agricole. Avec le renouveau de l'intérêt porté à l'échelle mondiale aux agricultures familiales³, le problème de leur financement revient au centre des préoccupations des États, des partenaires techniques et financiers (PTF) et des organisations internationales (FAO,

1] Stiglitz J. and Weiss, 1981. Credit Rationing in Markets with imperfect Information. American Economic review, n° 71, 1981, p. 393-410.

2] Wampfler B., 2002. Achievements, limits and prospects of microfinance as a means of financing agricultural and rural development: the experience in West Africa. Special paper for the annual report of CTA 2001. Also published in the collection « En point de mire » CTA, Wageningen. 11p.

Wampfler B., 2003. Microfinance et agricultures familiales : quelles alliances face à la libéralisation ? Revue Techniques financières et développement. N°72, septembre-octobre 2003.

3] Comme le montre par exemple le rapport sur le développement dans le monde, 2008 :

[Banque Mondiale, 2008. Rapport sur le développement dans le monde : l'agriculture au service du développement](#)



Doro (Mali), procédure de la préparation du riz étuvé.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

La méfiance mutuelle et le manque de solutions adaptées entravent souvent le financement des agricultures familiales en Afrique de l'Ouest.

FIDA...). La finance de chaîne de valeur, fondée sur l'hypothèse de proximité, de confiance et de contractualisation entre acteurs d'une même filière, se développe alors comme l'alternative susceptible de répondre aux besoins des agriculteur-riche-s, de sécuriser le crédit agricole et de rassurer les institutions financières, tout en conservant une logique de marché financier. Des investissements importants sont réalisés sur la base de ce modèle, des banques s'engagent, la microfinance est mobilisée. Certains produits financiers expérimentés avec succès en appui à l'agriculture (crédit commercialisation, warrantage, crédit-bail, associations de caution mutuelle...) sont adoptés par des institutions financières généralistes...

L'accès des agricultures familiales au crédit progresse depuis lors en Afrique de l'Ouest, mais à un rythme très lent et avec une offre toujours très en deçà des besoins. Ces déficits d'accès aux services des marchés financiers ruraux restent toujours plus prégnants pour les agricultures sahéliennes. Le développement de la finance de chaîne de valeur et de quelques innovations sur les produits n'ont que très partiellement réduit la grande prudence des institutions financières par rapport au risque agricole et n'ont que faiblement amélioré l'interconnaissance, le partage d'information et la confiance entre agricultures familiales et secteur financier.

Face à cette situation de déficit de services financiers adaptés, les organisations agricoles se sont mobilisées pour changer la donne... avec des résultats contrastés

Dans ce contexte de lente transformation de la finance agricole, les organisations agricoles sont devenues progressivement des actrices des systèmes financiers agricoles. Dans les trois pays sahéliens, elles ont émergé dans la décennie 1980 dans le vide laissé par le retrait des États du développement agricole et se sont structurées à des rythmes et sous des formes variables (groupements locaux, coopératives, unions, fédérations, généralistes ou spécialisées par filière...), autour d'activités économiques, de services, de défense des intérêts des agricultures familiales, mais aussi d'intermédiation avec les acteurs de l'aide publique au développement (projets, programmes, partenaires techniques et financiers...). Souvent dès leur création, l'accès au financement est au cœur de leurs préoccupations. Faiblement pourvues en fonds propres, elles ont besoin d'accéder au crédit pour développer leurs propres activités économiques; elles sont aussi fortement sollicitées par leurs membres agriculteur·rice·s pour résoudre le problème de l'accès de l'exploitation familiale aux services financiers. Face à la faiblesse de l'offre de crédit agricole, elles ont expérimenté très tôt diverses stratégies de construction d'offre de crédit, en proposant elles-mêmes du crédit à leurs membres, ou en créant des institutions de microfinance consacrées à l'agriculture (mutuelles d'épargne et de crédit agricole, caisses villageoises d'épargne et de crédit...) ou plus rarement, en contractualisant avec des institutions financières généralistes.

Globalement, au début des années 2010, ces stratégies montraient des résultats contrastés dans les trois pays sahéliens : si certaines mutuelles agricoles se développaient de manière spectaculaire, la plupart des expérimentations des organisations, en particulier les plus informelles d'entre elles, avaient fini par échouer en renforçant le climat de défiance entre agricultures familiales et secteur financier.

Les organisations agricoles sahéliennes, en développant des solutions innovantes comme les mutuelles et la microfinance, jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'accès au financement pour les agricultures familiales.



Cinzana (Mali), Habi parle avec ses clients.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

Agri+, un dispositif issu d'un partenariat de long terme

Le dispositif Agri+ est né de la volonté de l'ONG SOS Faim Luxembourg, associée à une structure d'enseignement supérieur française, l'Institut Agro Montpellier, de contribuer à améliorer l'accès des agricultures familiales sahéliennes à des services financiers adaptés.

Créée en 1993, SOS Faim Luxembourg a pour objectif global de soutenir le développement de l'agriculture familiale dans les pays du Sud. Son mode d'intervention conjugue, au Nord, une activité de plaidoyer pour des politiques publiques favorables à l'agriculture familiale et au Sud une action d'accompagnement du développement et de la professionnalisation d'organisations de producteurs et d'institutions de microfinance rurale. Son mode d'intervention est fondé sur une posture **d'accompagnement de longue durée**, apportant aux organisations partenaires des moyens techniques, financiers, cognitifs pour mettre en œuvre les stratégies qu'elles

auront elles-mêmes définies. L'accès aux services financiers, à même de contribuer à la modernisation des exploitations familiales et à l'amélioration de la situation économique et nutritionnelle des populations rurales, est au cœur des préoccupations stratégiques des organisations agricoles partenaires. L'accompagnement par SOS Faim conjugue des appuis techniques et financiers, l'appui à la réflexion stratégique, l'échange d'expériences entre organisations, le développement du dialogue entre le secteur agricole et le secteur financier⁴, la capitalisation et la diffusion de cette expérience⁵. En lien avec l'ONG « sœur » SOS Faim Belgique⁶, SOS Faim Luxembourg a également acquis une expérience de mise en œuvre d'outils financiers (fonds de garantie et fond d'appui au développement agricole) à travers le FAIR au Mali et l'appui à différentes institutions de microfinance africaines. En une vingtaine d'années d'exercice, au moment de mettre en œuvre Agri+, SOS Faim⁷ avait donc développé un positionnement original à l'interface des organisations agricoles et des institutions de financement. De par ses actions, ses résultats, mais aussi son mode de partenariat, l'ONG disposait d'une connaissance approfondie de la problématique du financement de l'agriculture familiale, de relations privilégiées avec les organisations agricoles familiales et la microfinance et un réseau de confiance avec des acteurs clés de cette problématique en Afrique de l'Ouest.

L'Institut Agro Montpellier⁸ est une structure d'enseignement supérieur agronomique française qui forme des ingénieurs et des masters se destinant aux métiers du développement agricole. Son Pôle Tropiques et Méditerranée⁹ développe une offre de formation, de recherche et d'expertise sur les problématiques de développement des agricultures familiales dans les pays du Sud. L'accompagnement des processus de changement, les services apportés aux agricultures familiales, l'évaluation et l'analyse des effets de ces actions sont au cœur des compétences et des travaux du Pôle Tropiques et Méditerranée.

Tout au long des années 2000, SOS Faim Luxembourg et l'Institut Agro Montpellier ont développé des travaux d'appui au financement des agricultures familiales (formation des cadres de SOS Faim à la finance agricole, études diagnostic d'expériences d'organisations agricoles sahéniennes en matière de finance agricole, formations-action en appui à la réflexion stratégique de ces organisations, séminaires de recherche développement et publications en commun sur ces thèmes¹⁰...). De ce partenariat sont nés des apprentissages et des bases d'action partagées : l'accès à des services financiers adaptés est un levier majeur de développement des agricultures familiales ; ces services ne peuvent s'affranchir d'une logique de marché financier ; les agricultures familiales subissent dans ce marché de puissantes asymétries ; la formation et un accompagnement adapté peuvent contribuer à réduire ces asymétries et renforcer la capacité des agricultures familiales à s'insérer légitimement dans ce marché ; au-delà de la logique de marché, l'instauration d'une finance agricole équitable, à même de soutenir les processus de développement des agricultures familiales, comporte une dimension politique que les agricultures familiales doivent être capables de porter ; pour amorcer et consolider ces transformations, il faut du temps et un accompagnement dans la durée. Sur la base de ces apprentissages partagés, SOS Faim Luxembourg s'est engagé dans l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif Agri+, avec l'appui méthodologique de l'Institut Agro Montpellier.

4] Atelier Dialogue à deux voix, 2003 ; Atelier de Ouagadougou, 2012

5] En lien avec SOS Faim Belgique, SOS Faim Luxembourg a une activité importante de publication et de diffusion d'ouvrages, de publications spécialisées (Dynamiques paysannes, Zoom microfinance) et d'animation d'un site internet spécialisé

6] Aujourd'hui Humundi

7] Dans la suite du texte, le nom SOS Faim sera utilisé pour désigner SOS Faim Luxembourg

8] Antérieurement Montpellier SupAgro

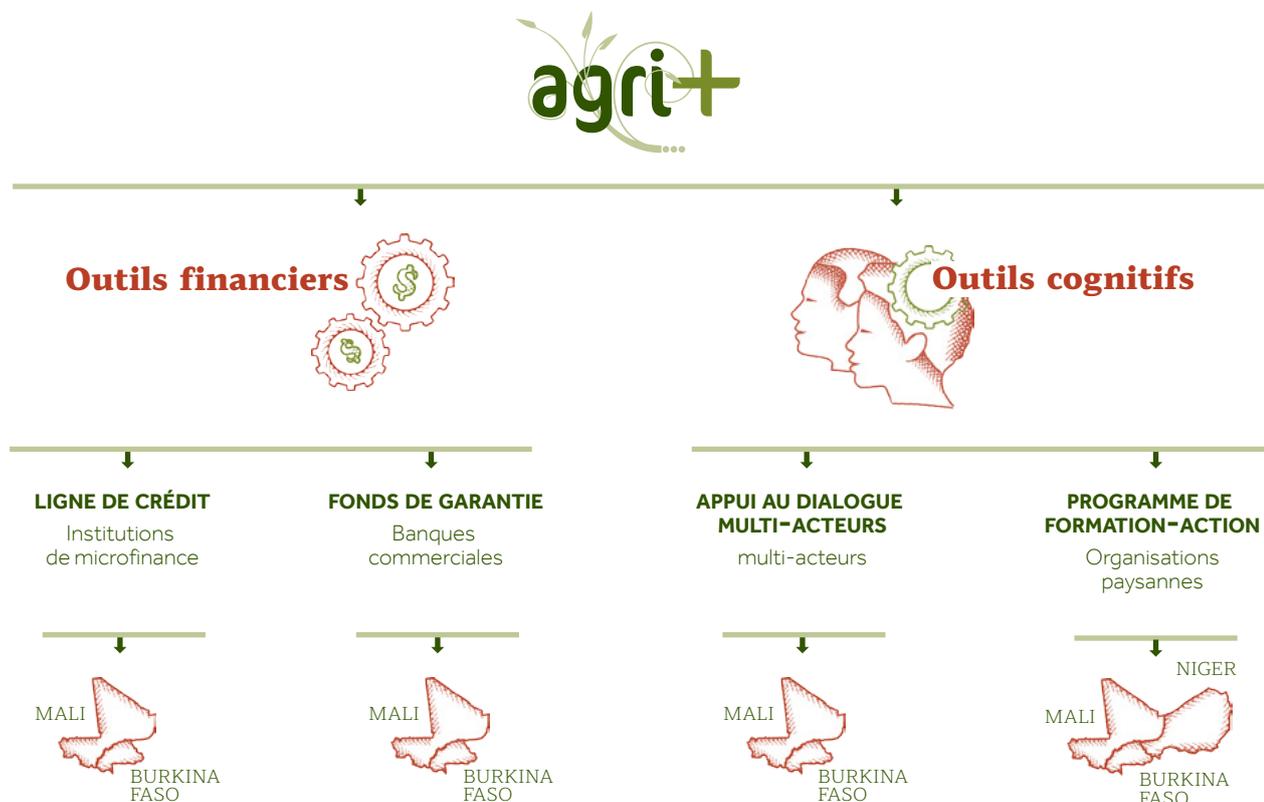
9] Antérieurement Institut des Régions Chaudes (IRC)

10] « Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales : construire une nouvelle alliance au service de l'agriculture familiale. Un guide opérationnel (2008)

« Réponse des organisations paysannes aux besoins de financement des exploitations familiales en Afrique de l'Ouest » (2013)

Le partenariat autour d'Agri+ s'est étoffé en 2016 de l'appui d'un cabinet, Lessokon, du Burkina Faso. Créé en 1999, Lessokon a une longue expertise d'appui à la microfinance, à la mésofinance et à la finance agricole, au Burkina Faso et dans d'autres pays sahéliens. Il a été mobilisé tout au long de l'action, dans les trois pays pour la réflexion méthodologique et la réalisation des études des effets. Comme pour l'Institut Agro Montpellier, au-delà d'une simple prestation de service, l'investissement de Lessokon dans Agri+ a été réalisé « à coûts partagés », dans l'espoir de « bénéfices cognitifs partagés » – apprendre ensemble –. Pour le dispositif Agri+, Lessokon a été une précieuse ressource « d'expertise contextuelle » ; pour Lessokon, l'expérience Agri+ était une manière de consolider son expertise par une contribution de longue durée à la réflexion stratégique sur l'innovation en matière de finance agricole.

Agri+, un dispositif visant à améliorer le financement des agricultures familiales par une approche «innovante»

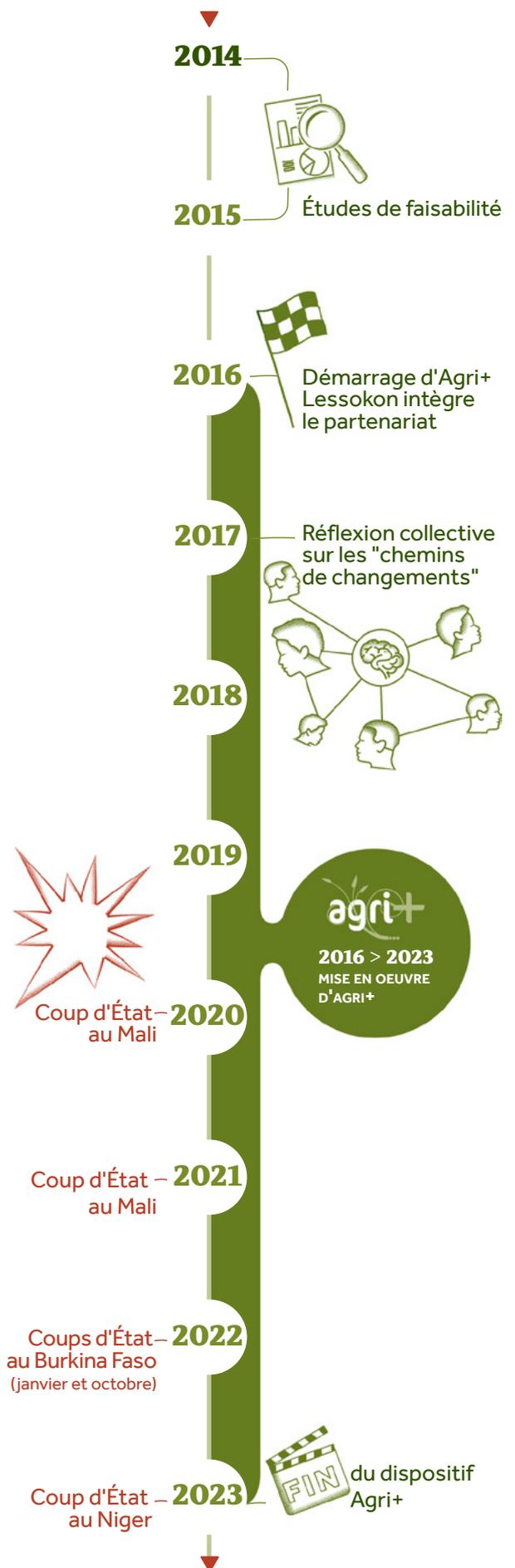


Le dispositif Agri+ vise à améliorer le financement des agricultures familiales en renforçant la capacité des institutions financières à proposer des services adaptés, en renforçant les compétences financières des organisations des agricultures familiales, en accompagnant le développement de leur capacité de proposition collective et politique au sein du système financier agricole et en produisant de la connaissance sur ces processus de changement.

Au Mali et au Burkina Faso, le dispositif combine l'action de deux outils financiers (une ligne de crédit à taux concessionnel confiée à des institutions de microfinance pour développer l'offre de crédits de moyen terme aux organisations agricoles et un fonds de garantie proposé aux Banques commerciales pour « apprivoiser » le risque agricole) et deux outils cognitifs (un programme de formation-action des organisations agricoles et un volet d'appui au dialogue multi acteurs sur la finance agricole). Au Niger, le dispositif a été concentré sur le programme de formation des organisations agricoles.

Trois équipes pays ont été formées pour finaliser le dispositif à partir des propositions initiales, l'adapter à chaque contexte, le mettre en œuvre et contribuer à son évaluation. Menée dans les trois pays avec une démarche combinant co-construction et approche orientée changement, l'action a fait l'objet d'évaluations externes, mais s'est également dotée d'un dispositif d'auto-analyse, combinant du suivi-évaluation des outils financiers et l'analyse des effets du programme de formation sur les organisations agricoles.

Les études de faisabilité initiales du dispositif ont été réalisées en 2014 et 2015. Le dispositif Agri+ a été mis en œuvre au Burkina Faso et au Mali avec le mandat du MAEE luxembourgeois, pour une durée de 7 ans (2016-2022). Au Niger, le dispositif a été mis en œuvre avec un financement DDC (2016-2019) relayé par d'autres fonds mobilisés par SOS Faim (2020-2023) et un partenariat avec les Chambres d'Agriculture du Niger.



Cette capitalisation interroge la dimension innovante du dispositif Agri+

En 2013-2014, au moment où SOS Faim réfléchissait à une nouvelle phase de son action, l'appui au financement des agricultures se concentrait largement sur l'offre de crédit par les institutions financières et sa sécurisation par la finance de chaîne de valeur ; l'éducation financière existait dans les projets d'appui, mais avait une forme « standardisée », focalisée sur les pratiques de « bonne utilisation » des services financiers par les ménages ou les individus.

Dans ce contexte, Agri+ a fait des choix forts, en rupture avec les approches dominantes, et donc potentiellement « innovantes » :

- Au sein du système financier agricole, se concentrer sur les besoins de financement des agricultures familiales et considérer les organisations agricoles comme des acteurs clés de la finance agricole ;
- Combiner dans une même action outils financiers et outils cognitifs, tout en ne conditionnant pas l'accès au crédit par la participation à la formation ;
- Renforcer les capacités des organisations agricoles à être des actrices compétentes, responsables et reconnues dans le système financier agricole en renforçant leurs compétences d'auto-analyse et de négociation financière, de réflexion stratégique et de mobilisation collective ;
- Mobiliser un mode de formation-action de longue durée pour favoriser les processus d'apprentissage, d'autonomisation et d'action collective des organisations ;
- Former des équipes à ces compétences et postures innovantes pour esquisser une autre manière d'accompagner le financement des agricultures familiales ;
- Se donner les moyens de comprendre les changements en cours et la contribution de l'action engagée à ces changements ; mobiliser cette connaissance pour adapter l'action en continu, mais aussi pour alimenter la réflexion sur les modes d'accompagnement du développement agricole.

Ce sont donc ces dimensions d'innovation et de contribution au changement qui sont questionnées dans cette capitalisation.

Plus spécifiquement, cette capitalisation a été engagée pour :

- Décrire le dispositif Agri+ pour en garder trace et pouvoir le partager : montrer comment les principes qui le fondent et les hypothèses de chemin de changement sur lesquels il a été construit, se sont concrétisés en une approche originale ; montrer comment le mode d'élaboration par la co-construction a fait évoluer les outils financiers et non financiers du dispositif ;

Agri+ a fait des choix forts, en rupture avec les approches dominantes.

- Analyser les pratiques d'accompagnement mises en œuvre et identifier leurs effets sur les agricultures familiales ;
- Interroger les effets du dispositif Agri+ (positifs, négatifs, prévus, imprévus...) sur les organisations agricoles, les institutions financières, le système financier agricole : dans quelle mesure et conditions, le dispositif « innovant » et la manière dont il a été mis en œuvre ont-ils contribué au changement ?
- Présenter deux outils méthodologiques susceptibles d'alimenter la réflexion et l'action en matière de finance agricole ;
- Dégager de tous ces points des enseignements et des questions pour l'action et pour l'avenir ;
- Partager ces enseignements et questions au sein des communautés d'acteurs motivées par l'amélioration de la finance agricole ;

Dioro (Mali),

les femmes assistent à la dernière cuisson du riz étuvé.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.



- Promouvoir les éléments de la démarche qui auront fait leurs preuves dans ce dispositif et contribuer à construire les moyens (institutionnels, humains, financiers, méthodologiques, cognitifs...) pour les pérenniser dans des actions à venir.

La capitalisation s'est appuyée sur une combinaison de matériaux produits avec différentes finalités et à différentes phases d'Agri+ : études de faisabilité initiales (2014-2015), discussions et rapports des ateliers annuels inter-équipes (2016 à 2022), bases de données du suivi évaluation, études des effets du programme de formation (2018-2022), carnets de bord des formateurs Agri+ remplis tout au long d'Agri+, entretiens avec ces mêmes formateurs sur leur métier d'accompagnateurs de finance agricole (2023), entretiens réguliers tout au long d'Agri+ avec l'équipe de coordination Agri+ /

Faim, avec le cabinet Lessokon, ainsi qu'avec des partenaires techniques et financiers.

Le document est organisé en cinq parties. Le chapitre 1 présente le système financier dans lequel Agri+ a évolué. Le chapitre 2 décrit le dispositif Agri+, ses principes et les approches qui ont guidé son élaboration : approche systémique, co-construction et approche orientée changement ; les quatre volets d'action (outils financiers, programme de formation, dialogue multi acteurs, production de connaissance) sont présentés ensuite de manière approfondie. Le chapitre 3 expose deux productions méthodologiques d'Agri+ qui pourraient être des outils utiles aux acteurs des systèmes financiers agricoles :

- l'analyse des chemins de changement qui a sous-tendu l'élaboration du dispositif et l'étude de ses effets ;
- une grille d'analyse des compétences financières des OP qui pourrait inspirer d'autres programmes de formation des OP.

Le chapitre 4 documente les pratiques qui ont permis la mise en œuvre d'Agri+ et montre comment ces pratiques esquissent un « nouveau métier », une nouvelle manière d'accompagner le financement des agricultures familiales. Le chapitre 5 interroge les résultats et les effets obtenus au sein des institutions financières partenaires, des organisations de producteur·rice·s formées, et du système financier agricole plus globalement, au regard des caractéristiques originales du dispositif Agri+.

À chaque étape de la capitalisation, des enseignements sont dégagés. La conclusion revient sur ces enseignements, tente de prendre du recul et dégage les questions et enjeux qui restent en suspens.

Sur la base de cette capitalisation, les équipes et partenaires qui ont porté Agri+ souhaitent partager leur expérience et en débattre en 2024-2025 avec les différents acteurs mobilisés par la problématique du financement des agricultures familiales : les organisations agricoles et institutions financières, au premier chef, mais aussi les décideurs politiques, les partenaires techniques et financiers, les prestataires d'appui aux organisations agricoles, les établissements de formation et de recherche...

À travers cette capitalisation, les équipes et partenaires qui ont porté Agri+ souhaitent partager leur expérience.



1

Agri+, un dispositif inscrit dans des systèmes financiers agricoles nationaux marqués par de grandes fragilités structurelles et ébranlés par les crises politiques

1. Des systèmes financiers agricoles marqués par de grandes fragilités structurelles

L'étude de faisabilité réalisée en 2014 a fourni une analyse approfondie de la demande de financement des agricultures familiales et de l'offre de financement agricole au Mali, Burkina Faso et Niger, appréhendées dans le cadre du « système financier agricole » de chaque pays.

La réflexion collective sur les « chemins de changement » réalisée en 2017 avec les équipes Agri+ a repris ce cadre systémique, en a approfondi l'analyse et proposé une vision synthétique présentée dans le schéma page suivant.

Dans les trois pays, les systèmes financiers agricoles sont caractérisés par de grandes fragilités structurelles tant du côté des agricultures familiales que des services financiers ruraux.

Le « système financier agricole » est constitué par l'ensemble des acteurs et des relations formelles et informelles qui participent à mobiliser des ressources financières pour les activités économiques agricoles. Le référentiel – au sens politique de « manière de concevoir le monde » – qui prévaut aujourd'hui dans ce système est le modèle marchand qui doit mettre en relation des demandeurs de services (les différents types d'acteurs agricoles) et les offreurs de services (les institutions financières commerciales - banque, microfinance...) par le biais d'un prix (le coût des services payé par les utilisateurs). Mais de nombreux facteurs systémiques limitent le « bon fonctionnement » et l'équité de ce marché.

Pour améliorer l'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés, il faut que les acteurs qui évoluent dans ce système financier en comprennent la complexité et soient en mesure d'élaborer des actions susceptibles de faire évoluer le système dans un sens favorable.

Du côté de la demande, le système d'acteurs et les logiques sont complexes

Ce sont d'abord les **exploitations familiales** qui ont des besoins de financement.

Ces exploitations reposent sur un système de production associant des systèmes de culture et d'élevage, mis en œuvre par le ou la chef de l'exploitation en fonction des ressources dont il ou elle dispose (terres, travail, équipement, bâtiments...), des besoins d'autoconsommation de la famille, des opportunités de marché, des risques, des innovations techniques disponibles... Même si dans certaines zones, une production peut être fortement dominante (le riz dans les zones irriguées, l'élevage bovin et ovin dans les zones pastorales...), très peu d'exploitations familiales sont spécialisées dans une seule production... Dans une même zone agro-écologique, les exploitations familiales vont se distinguer par leur taille, leurs ressources humaines, leur dotation en facteurs de

L'approche systémique d'Agri+ permet de mieux comprendre la complexité des systèmes financiers agricoles et d'accompagner les acteurs vers des solutions durables et adaptées aux besoins des agricultures familiales.



Réflexion sur les chemins de changement dans AGRI+ : analyse du contexte

Contraintes d'infrastructures fortes - Contexte physique et climatique difficile - Cadre institutionnel fragile (droit, contrat...)
 Insécurité croissante - Croissance démographique - Faiblesse du système éducatif
 Marchés agricoles en croissance, mais forte concurrence souvent asymétrique

Partenaires techniques & financiers

- S'intéressent à l'agriculture
- Raisonnet filières et entreprises
- Se désengagent de la microfinance
- Peu coordonnés entre eux
- Peu de promotion du dialogue intersectoriel



Politique publique

- Renouveau d'intérêt pour l'agriculture
- Faible reconnaissance des OPA
- Faible connaissance du financement agricole
- Peu coordonnées
- Peu de promotion du dialogue intersectoriel



Institutions financières

- Faible confiance envers les agriculteur-ice-s familiales et OPA
- Banques :
 - Se développent en rural
 - Ont des ressources financières & outils de garantie
 - Connaissent mal l'agriculture
 - Peur du risque agricole
 - Raisonnet filières & entreprises
- Microfinance :
 - Connaissent le rural et y sont présentes
 - S'ouvrent à l'agriculture
 - Peur du risque agricole
 - Ressources financières insuffisantes pour les besoins agricoles



SERVICES FINANCIERS
FAIBLEMENT ADAPTÉS
AUX AGRICULTURES FAMILIALES

Organisations agricoles

- En cours de structuration
- Faiblement reconnues
- Faible maîtrise du financement agricole
- Peu confiantes envers les IF
- Quelques expériences d'innovations financières agricoles (warrantage, filières...)
- Des expériences de crédit mitigées
- Peu coordonnées entre elles
- Peu de promotion du dialogue intersectoriel



Agriculteurs membres



- Grande diversité de situation
- Fonctionnement systémique
- Faiblement reconnus, plus ou moins organisés
- Compétences de gestion à consolider
- Compétences financières à consolider
- Culture du moyen terme et de l'investissement à consolider
- Des expériences de crédit mitigées
- Peu de participation au dialogue intersectoriel

production, les orientations de leur système de production. Des typologies d'exploitations familiales peuvent rendre compte de cette diversité. Les besoins de financement de l'exploitation agricole et la logique de la décision financière de l'agriculteur·rice s'insèrent dans ces combinaisons systémiques complexes.

Ces besoins de financement sont caractérisés par la nature des activités économiques pratiquées, leur mode de combinaison (organisation dans l'année, mode d'utilisation des facteurs de production (travail, main d'œuvre, ressources monétaires...), le calendrier de trésorerie induit (combinaison des recettes et dépenses de chaque activité tout au long de l'année...). Les besoins en financement peuvent être couverts par l'autofinancement, les flux de trésorerie liés aux rotations des activités agricoles et/ou non agricoles, et par l'épargne. Mais ces ressources endogènes sont le plus souvent insuffisantes et les besoins de financement deviennent alors des besoins de crédit. Celui-ci peut être de court, moyen et long terme. En zone sahélienne, les besoins de crédit de court terme portent sur le financement de la campagne agricole, de l'élevage et l'embouche bovine ou ovine, du stockage, de la transformation... Les besoins de financement agricoles de moyen terme (1 à 3 ans) et de long terme (> 3ans) sont de plusieurs types : financement de l'équipement, des infrastructures (stockage, puits, forages...), des cultures pérennes (arboriculture...), de la reconstitution des troupeaux décimés par les aléas climatiques ou sécuritaires, achat de foncier. Au-delà du crédit, les exploitations familiales peuvent avoir besoin de services d'épargne venant renforcer leurs pratiques traditionnelles d'épargne en nature (stock de vivres, bétail, éventuellement bijoux ou équipements ménagers...). Pour être attractifs face à l'informel, ces services devront être adaptés aux spécificités agricoles : saisonnalité de l'activité et des revenus agricoles, épargne mobilisable pour les besoins quotidiens du ménage, mais aussi pour faire face au risque et aux investissements.

Au-delà de l'exploitation agricole, les **besoins de financement sont aussi liés à la sphère familiale**. Dans la réalité quotidienne d'un **ménage agricole**, la gestion financière de la famille et du système d'activités agricoles et non agricoles sont étroitement imbriqués, les besoins de financement « productifs » et « non productifs » sont indissociables. La réponse aux besoins de financement ne peut donc pas se limiter à la sphère productive, mais doit prendre en compte la nature, l'ampleur, la temporalité des besoins de financement de la famille. Ces besoins peuvent s'exprimer avec une grande acuité pendant la période de « soudure » que les ménages agricoles vont gérer en fonction de leur degré de vulnérabilité (restriction de la consommation, endettement, décapitalisation, exode...). Les besoins de financement liés à la scolarisation des enfants sont une préoccupation majeure pour les ménages agricoles. Les obligations sociales (baptêmes, mariage, pèlerinage, redistribution...) génèrent des besoins de financement qui pèsent significativement sur les décisions financières des ménages.

Bien plus qu'aux services formels, les ménages ont recours aux services financiers informels (dons ou emprunts auprès de parents, voisins, commerçants locaux, commerçants au sein de filières spécifiques...) pour faire face aux besoins familiaux, aux chocs, mais aussi aux besoins



Tibi (Mali),
vue sur les activités
d'un champ de riz.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

Les services financiers adaptés aux femmes renforcent leur rôle économique et social dans les ménages, mais doivent intégrer leurs contraintes spécifiques pour maximiser leur impact.

productifs (les semences en particulier). Si certains de ces crédits informels peuvent être obtenus à titre gracieux quand ils s'inscrivent dans la solidarité familiale ou locale, la plus grande part d'entre eux peuvent être très onéreux et entraîner les ménages dans des spirales de grande vulnérabilité et d'endettement dont il leur sera difficile de s'affranchir. Du fait de son imbrication dans la vie des ménages et de l'existence de services liés (c'est le même commerçant qui donne accès au crédit, aux vivres, et qui achète la récolte...), cette offre informelle est au cœur des logiques de décision des ménages et doit être prise en compte dans l'élaboration de l'offre formelle de financement agricole.

Au sein des agricultures familiales, les besoins de services financiers peuvent être aussi le fait **d'individus**, certes insérés dans les ménages, mais ayant des besoins et des contraintes spécifiques : **les femmes, les jeunes**.

Dans les trois pays, les besoins de crédit des femmes sont liés à leurs activités non agricoles (petit commerce, transformation, services...) et/ou agricoles. Les revenus de ces activités participent de manière croissante à la vie économique et sociale des ménages, améliorent la sécurité alimentaire, le bien-être familial et la reconnaissance du rôle des femmes. Mais les conditions de mise en œuvre de ces activités et des éventuels crédits liés, sont étroitement tributaires des marges de manœuvre économiques et sociales des femmes au sein de leur ménage et de leur communauté (degré de liberté d'action économique, autorisation de se déplacer pour rejoindre les marchés, de prendre du crédit, modalités d'accès au foncier pour les activités agricoles...). La conception de services financiers adaptés doit donc là aussi prendre en compte cette complexité.

L'insertion des jeunes en agriculture devient un enjeu majeur à la fois pour les agricultures familiales, mais aussi pour l'équilibre du monde rural et plus globalement, des économies et des sociétés confrontées à l'arrivée massive de cohortes de jeunes sur le marché du travail. L'accès au financement apparaît comme un frein majeur de ces installations. Les institutions financières montrent une extrême prudence face à ces clients potentiels qui sont doublement risqués, parce qu'ils sont agriculteur-rice-s et parce qu'ils sont jeunes. Alors qu'ils ont grand besoin d'investir (foncier, cheptel, équipement, formation...), de financer leurs premières campagnes. Ils sont, bien plus encore que leurs aînés, dépourvus de garanties; leur très faible culture financière limite leur capacité de dialogue avec les institutions financières; par ailleurs, ils sont souvent très mobiles (émigration dans les villes ou d'autres pays) ce qui est perçu comme un risque élevé par les institutions financières. Il en résulte une très grande difficulté pour les jeunes d'accéder aux capitaux nécessaires pour développer une exploitation agricole viable.

Enfin, **les besoins de financement peuvent être le fait des organisations agricoles.** Dans les trois pays, ces organisations se sont développées dans les deux dernières décennies, du niveau le plus local au niveau national, en un maillage contrasté selon les territoires. Elles ont renforcé leur rôle économique par des activités de services à l'agriculture, elles ont une fonction sociale de structuration des agricultures et deviennent dans certains cas des acteurs politiques en assurant la défense des intérêts des agriculteur-rice-s. Elles ont des besoins de financement pour soutenir leurs propres activités économiques (fonds de roulement pour les activités d'approvisionnement, de transformation, de commercialisation) et leurs investissements (équipement, bâtiment...). Elles jouent, avec plus ou moins de succès, un rôle d'intermédiation pour le crédit entre leurs membres et les services financiers. Globalement, les organisations agricoles maîtrisent mal la problématique du financement, leurs compétences de gestion sont souvent limitées, tout comme leurs capacités de négocier avec les institutions financières.

Construire des services financiers adaptés aux besoins des agricultures familiales et durables suppose donc de comprendre et de prendre en compte cette complexité des besoins de financement.

Du côté de l'offre, une logique de marché qui limite le déploiement de services financiers adaptés aux agricultures familiales

Depuis deux décennies, des institutions financières de diverse nature se disent intéressées par la finance agricole : banques commerciales, institutions de microfinance, établissements financiers (notamment les gestionnaires de garantie), réseaux d'institutions financières (association bancaires, associations professionnelles de microfinance...) et quelques outils de finance agricole publique qui subsistent ou ont été recréés.

À l'exception de ces derniers, toutes ces structures fonctionnent selon une logique de marché : les détenteurs de capitaux fournissent ces ressources financières aux demandeurs de capitaux, moyennant une rémunération (le taux d'intérêt) et des procédures de sécurisation pour limiter les risques

Les organisations agricoles renforcent l'économie locale et défendent les intérêts des agriculteurs, mais doivent encore développer leurs compétences pour mieux accéder au financement et négocier avec les institutions financières.



Konobougou (Mali),
les clients en attente à
la caisse.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

de perdre le capital. Le taux d'intérêt est calculé en additionnant le coût de l'argent, le coût de la transaction financière, le coût du risque et la marge de l'institution financière. Tous ces coûts unitaires sont particulièrement élevés dans le cas des agricultures familiales – composées d'un très grand nombre d'unités économiques, souvent petites, dispersées et difficiles d'accès, mal connues, ayant des activités à risque et une mauvaise réputation financière -. Les taux d'intérêt des crédits agricoles établis avec une logique de marché sont donc logiquement élevés et souvent peu compatibles avec les taux de rentabilité faibles des activités agricoles. Les risques agricoles sont de différentes natures (climatiques, économiques, sociaux, liés à la personne...) et souvent se cumulent à un niveau objectivement élevé. L'outil générique utilisé par les institutions financières pour maîtriser le risque est la prise de garanties matérielles. Cet outil fonctionne mal avec les agricultures familiales qui ont très peu de garanties matérielles acceptables par les financiers (peu de titres fonciers, peu d'équipements agricoles revendables...). Pour qu'un marché financier fonctionne, il faut des ressources financières adaptées à la demande. La demande des agricultures familiales porte sur des volumes financiers importants (pour couvrir l'étendue de la demande) et des ressources « longues » (mobilisables pour du crédit moyen et long terme

permettant l'investissement agricole). De telles ressources existent au sein du système financier, mais sont essentiellement concentrées dans les banques qui hésitent à les mobiliser notamment parce qu'elles redoutent le risque agricole. Du côté de la microfinance rurale, il y a des initiatives et une volonté de s'ouvrir aux agricultures familiales, mais les ressources adéquates font défaut tant en termes de volumes que de ressources financières « longues ». Le risque agricole, amplifié dans le contexte de changement climatique, d'incertitude économique et sociale, constitue un frein majeur pour toutes les institutions financières marchandes. Le manque d'information, le manque de connaissances sur les fonctionnements et les spécificités agricoles familiales, l'absence de dialogue, la perception négative que le secteur financier a du secteur agricole – et réciproquement – et le manque de confiance généralisé, constituent des facteurs de blocage majeurs du fonctionnement du marché financier agricole.

Au sein du système financier agricole, d'autres acteurs peuvent avoir une influence sur le fonctionnement de la relation de marché :

- Les filières, si elles sont organisées de manière formelle, peuvent offrir un cadre de sécurisation de la relation financière par la contractualisation. Mais de nombreuses filières sont peu formalisées et la contractualisation reste un processus fragile dans des environnements institutionnels défaillants. Par ailleurs, les agriculteur·rice·s alimentent le plus souvent plusieurs filières et ont un raisonnement financier centré sur leur système d'exploitation et leur ménage bien plus que sur le produit unique considéré par une filière (ce qui fait qu'un crédit coton sera parfois utilisé pour une culture de maïs ou l'écolage des enfants).
- Le secteur privé, les fournisseurs et clients de l'agriculture ont des ressources financières conséquentes ; ils sont proches des agricultures familiales et souvent déjà impliqués dans des dispositifs de financement informels (avance sur récolte, prêts informels...).
- Les prestataires de service (ONG, bureaux d'études, consultants...) sont fortement sollicités pour apporter leur appui aux agricultures familiales et/ou aux institutions financières (connaissances, compétences, outils de gestion...), mais les prestataires compétents en finance agricole sont peu nombreux et leurs compétences sont le plus souvent « formatées » par les outils financiers génériques : ainsi ils seront en mesure de « faire le business plan » pour une organisation agricole, mais pas d'accompagner la réflexion stratégique de cette même organisation pour qu'elle conçoive elle-même son projet et acquière une vraie maîtrise des outils financiers adaptés.
- Les structures de formation peuvent permettre le renforcement de compétences des différents acteurs du système financier agricole, mais elles fonctionnent largement « en silo » : les institutions financières et leurs réseaux professionnels forment en interne leur propres cadres, la formation agricole et rurale se développe lentement mais peine à répondre à l'ampleur de la demande agricole et à intégrer des compétences spécialisées en finance agricole.

Les multiples acteurs du système financier agricole, des filières au secteur privé en passant par les institutions publiques et les partenaires financiers, détiennent un potentiel clé pour structurer des solutions adaptées, mais nécessitent une meilleure coordination et des compétences renforcées en finance agricole.

Le renforcement des compétences et du dialogue entre acteurs est essentiel pour surmonter les défis du système financier agricole, améliorer l'accès aux ressources et instaurer une confiance mutuelle au service des agricultures familiales.

- La recherche et les universités peuvent produire les connaissances et former les cadres nécessaires pour comprendre, définir, piloter, suivre et évaluer l'action de financement agricole, mais les problématiques spécifiques des agricultures familiales ont peu pénétré les universités.
- Les politiques publiques peuvent produire les cadres de règles, orienter les transferts publics (taxes, subventions...), fournir des biens et services pour faciliter l'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés. Même si des efforts publics sont consentis dans les trois pays (Fonds de développement régionaux et nationaux¹¹, FISAN au Niger, projets agricoles régionaux au Mali...), l'action reste fragmentée (notamment autour des « filières porteuses »), tributaire des financements externes et peu ouverte au dialogue entre acteurs.
- Les partenaires techniques et financiers (PTF) bilatéraux, multilatéraux, fondations... soutiennent l'action publique et peuvent contribuer à l'orienter. Le financement agricole reste une préoccupation partagée par l'ensemble des PTF, mais cette préoccupation tend à perdre de son acuité en étant intégrée dans des thématiques englobantes (inclusion financière, soutien aux filières, ou sécurité alimentaire...). Par ailleurs, malgré l'existence de cadres de concertation, la coordination entre PTF, en particulier en matière de finance agricole, est insuffisante.

Dans les trois pays d'intervention d'Agri+, de nombreux facteurs limitent donc le « bon fonctionnement » et l'équité du marché au sein du système financier agricole :

les ressources financières adaptées sont difficilement accessibles ; le risque agricole est élevé et mal maîtrisé par l'ensemble des acteurs ; l'information est insuffisante ; la production et la maîtrise de la connaissance des spécificités des agricultures familiales restent limitées ; les compétences en matière de financement de l'agriculture restent trop faibles tant au sein des institutions financières que des agricultures familiales, des prestataires de services, de la recherche et de la formation, des décideurs politiques... Ce déficit de compétences généralisé entrave l'adaptation des produits financiers et des services, la maîtrise du risque, la construction du dialogue et de la confiance au sein du système financier. La faiblesse du dialogue, la faible capacité de négociation, la faiblesse de la confiance entre acteurs entraînent de grandes défaillances, des asymétries importantes dans le système financier agricole.

11] Par exemple :
Fonds Régional/National
de Développement
Agricole (FRDA/FNDA)
au Burkina Faso



Cinzana (Mali), Mamadou KEÏTA en activité dans son champ.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

2. Une forte dégradation du contexte des systèmes financiers agricoles liée aux crises sécuritaires et politiques

La mise en œuvre d'Agri+ de 2015 à 2023 s'inscrit, dans les trois pays, dans une période marquée par des crises de différentes nature – sanitaire, sécuritaire, politique – qui se conjuguent et ont un impact négatif de plus en plus systémique sur les agricultures familiales et leur environnement.

En 2020, la crise sanitaire du Covid-19 et les mesures prises pour contenir la dissémination du virus (mise en quarantaine des grandes villes, couvre-feu, fermeture des marchés...) ont eu des effets significatifs sur l'économie et le système financier des trois pays. À l'échelle macroéconomique, les recettes liées à l'exportation du coton, de l'or, du bétail, ont baissé. Aux niveaux méso et microéconomique, c'est le ralentissement voire l'arrêt total, pendant de courtes périodes, des activités économiques formelles et informelles dans les villes, mais aussi dans les échanges ville-campagne qui a eu un impact significatif sur les revenus, le pouvoir d'achat, la sécurité alimentaire des plus vulnérables. Les activités des institutions financières ont été perturbées, ralentissant l'instruction des dossiers et l'octroi de crédits. Les organisations formées par Agri+ ont, elles aussi, vu leurs activités ralentir, en particulier la commercialisation des céréales et du bétail. Le travail des équipes Agri+ a été ralenti pendant plusieurs mois ; les missions d'appui et l'atelier annuel de rencontre des trois équipes pays n'ont pas pu être réalisés. Les activités ont retrouvé un cours « normal d'avant covid » en fin d'année 2020.

La guerre livrée par la Russie à l'Ukraine depuis février 2022 a des répercussions micro et macroéconomiques pour les trois pays. L'inflation sur les produits alimentaires, les carburants et l'énergie a engendré une baisse du pouvoir d'achat des ménages urbains en particulier. Au niveau macroéconomique, la hausse des taux d'intérêt à l'échelle mondiale a entraîné une augmentation des coûts d'emprunt sur les marchés financiers internationaux, la hausse du taux de change du dollar a conduit à un renchérissement des emprunts libellés dans cette monnaie.

Cependant, plus que les perturbations engendrées par la crise sanitaire et la crise ukrainienne, c'est l'aggravation de la crise sécuritaire qui a fortement pesé sur les trois pays, et ce faisant sur les activités d'Agri+. Depuis 2015, l'augmentation de l'insécurité a touché un nombre croissant de régions des trois pays, contribuant à une diminution significative de la production économique et agricole en particulier, et une augmentation de la pauvreté. Dans les trois dernières années, la violence s'est intensifiée dans les trois pays ; le Burkina Faso a été particulièrement touché (attaques sur les routes, attaques de villages, vols, destruction de biens, de troupeaux et de récoltes, exécutions de civils...), avec un nombre croissant de morts et des déplacements de populations de plus en plus massifs. En 2023, le Burkina Faso comptait plus de 2 millions de personnes « déplacées internes », le Niger plus de 700 000, et le Mali plus de 500 000

Malgré
des crises
successives
– sanitaire,
économique et
sécuritaire –
Agri+ a su
poursuivre son
accompagnement.



Dioro (Mali), vue sur le champ de Souleymane.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

(Humans Rights Watch). Au Burkina Faso et au Mali, des organisations formées par Agri+ figurent parmi les déplacés et ne sont plus aujourd'hui en situation d'assurer leurs activités, faute d'accès à la terre.

L'insécurité qui s'insinue dans toutes les régions des trois pays engendre un ralentissement généralisé des activités économiques dans les zones rurales. Les marchés agricoles et, ce faisant, les activités des organisations, sont fortement perturbés : marchés incertains ou fermés, intrants agricoles qui n'arrivent pas aux producteurs, chute des prix de vente des produits agricoles, acheteurs défaillants qui ne viennent pas prendre livraison de leur commande ou qui ne paient pas... Cette désorganisation affecte particulièrement les organisations spécialisées dans une filière, et plus encore celles qui travaillent avec des marchés à l'export – coton biologique, sésame... Certaines d'entre elles ont alors développé des stratégies de diversification pour lesquelles l'accès au crédit peut être un levier déterminant. Mais les marchés agricoles sont souvent reliés entre eux et une dégradation d'un marché donné peut entraîner un effet domino sur les autres marchés, neutralisant assez rapidement les efforts de diversification. Par ailleurs, les performances économiques et la qualité de la gouvernance des organisations apparaissent souvent fortement

reliées. Ainsi, la désorganisation des marchés et la baisse de performances économiques qu'elle entraîne pour une organisation peuvent conduire à une baisse rapide de la mobilisation des membres de cette organisation.

Les institutions financières ont, elles aussi, été touchées par la montée de l'insécurité : convoyage des fonds difficile, remboursement de crédit à la baisse, baisse du volume d'activités, fermeture de guichets ruraux... engendrant une « prudence » encore plus grande du secteur financier par rapport au crédit en milieu rural.

Au-delà des services financiers, l'insécurité compromet l'accès des populations rurales aux services sociaux (santé, école...) et engendre des tensions sociales entre communautés, groupes ethniques, acteur·rice·s et éleveur·euse·s...

Rappels des évolutions de la situation politique dans les trois pays entre 2020 et 2023

- ▶ **Deux coups d'État en neuf mois au Mali :** le 18 août 2020, le président Ibrahim Boubacar Keïta est renversé après plusieurs mois de crise politique. Le 5 octobre, un gouvernement de transition est formé, censé rendre le pouvoir aux civils dans les 18 mois. Le 24 mai 2021, les militaires arrêtent le président et le Premier ministre après la nomination d'un nouveau gouvernement de transition. Le colonel Assimi Goïta est investi en juin comme président de transition.
- ▶ **Deux coups d'État en huit mois au Burkina Faso :** le 24 janvier 2022, le président Roch Marc Christian Kaboré est chassé du pouvoir. Le lieutenant-colonel Paul-Henri Sandaogo Damiba est investi président le 16 février. Le 30 septembre, S. Damiba est à son tour démis de ses fonctions par des militaires, au profit du capitaine Ibrahim Traoré. I.Traoré est investi président de transition.
- ▶ **Un coup d'État au Niger en 2023 :** le 26 juillet 2023, la garde présidentielle démet de ses fonctions le Président M. Bazoum, élu en 2021. Immédiatement après ce coup d'État, la CEDEAO a exigé que M. Bazoum soit rétabli dans ses fonctions et a appliqué des sanctions économiques et financières au Niger (fermeture des frontières terrestres et aériennes entre le Niger et les pays CEDEAO, interdiction du survol de l'espace aérien CEDEAO, suspensions des transactions commerciales et financières entre les pays UEMOA et le Niger sur l'énergie, les biens, les services, gel des avoirs financiers et monétaires de l'État du Niger et des entreprises publiques à la BCEAO et dans les banques commerciales de l'UEMOA, perte d'accès au marché régional de la dette, blocage des transactions commerciales sous régionales). Le Mali et le Burkina Faso se sont désolidarisés de la CEDEAO. L'aide budgétaire et l'aide au développement ont été très largement suspendues. Des tensions diplomatiques fortes ont conduit à la rupture des relations entre le Niger et la France et à l'évacuation de toutes les forces armées françaises encore présentes au Niger. Le mandat de la MINUSMA a été interrompu en juin 2023.

En 10 ans, dans chacun des trois pays, il y a eu au moins huit ministres différents de l'agriculture.

Ces bouleversements ont eu un impact important sur les activités des équipes Agri+ à partir de 2022, certaines zones d'intervention sont devenues résolument trop dangereuses pour y maintenir une continuité de l'action. Ainsi, au Burkina Faso, la formation de la deuxième cohorte d'OP, située dans une région trop exposée, a dû être arrêtée et remplacée par une cohorte « 2bis » dans une région plus sûre. Dans les trois pays, l'identification des troisième et quatrième cohortes d'organisations à former a été rendue difficile par les incertitudes sécuritaires. La volonté de proximité avec les organisations qui prévalait dans le choix des lieux de formation a été mise à mal, certains centres de formation devenus trop exposés ont été déplacés pour garantir une continuité d'action, mais au prix de déplacements plus importants et plus risqués pour les organisations participantes. Certains suivis opérés par les formateurs au siège des organisations entre deux modules de formation ont dû être annulés. Les marges de manœuvre des équipes se sont réduites et une angoisse légitime s'est installée au sein du travail quotidien.

La dégradation des contextes politiques dans les trois pays depuis 2021 a entraîné des perturbations profondes, voire des ruptures, dans la continuité de l'action publique.

Cette non-continuité de l'action publique a eu des effets directs sur l'action d'Agri+ (arrêt des formations au Burkina Faso (cohorte 2 dans l'Est); arrêt des suivis sur le terrain dans plusieurs localités au Burkina Faso et au Mali), mais aussi d'importants effets indirects : incertitudes du quotidien pesant sur la dynamique des équipes, perturbations des dynamiques des organisations agricoles partenaires, difficulté à se projeter dans une action de réflexion stratégique en matière de politiques publiques de financement agricole, difficulté accrue pour les équipes mais aussi pour SOS Faim et les partenaires financiers à se projeter dans l'avenir...

La dégradation systémique de la situation a connu un paroxysme au Niger en juillet 2023, avec l'application des sanctions de la CEDEAO pour un retour à l'ordre constitutionnel. Les populations rurales ont été très durement touchées. Une étude du réseau d'organisations d'éleveurs Billital Maroobe réalisée au 4^e trimestre 2023 en donne un éclairage très concret. L'étude porte sur l'impact des sanctions sur les conditions de vie des familles d'éleveurs dans plusieurs régions du Niger, mais aussi dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina Faso, du Nigeria et du Mali. Nous en reprenons ici des extraits qui donnent à voir l'ampleur de la dégradation des conditions de vie des familles d'éleveurs et montrent le caractère systémique de la crise en cours (cf. encadré suivant).

Dans des contextes aussi fortement ébranlés, il est évident que le recours à des services financiers – quand bien même ils seraient bien adaptés – et l'investissement dans la formation, ne sont probablement plus au cœur des priorités des ménages et des organisations agricoles.

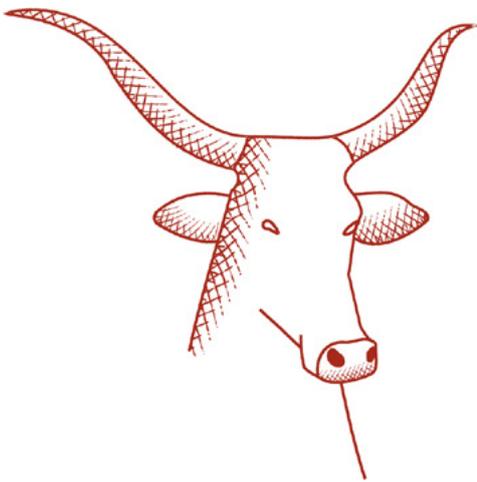
Agri+ a continué
à s'adapter,
trouvant des
alternatives pour
maintenir ses
formations.

Réseau Billital Maroobe, septembre 2023.

Regards croisés des pasteurs et agropasteurs vivant dans les régions du Niger et les zones transfrontalières du Bénin, Burkina Faso, Nigeria et Mali sur les impacts des sanctions de la CEDEAO/UEMOA

<https://www.maroobe.com/> (Extraits)

«Effets désastreux des sanctions sur les ménages pastoraux et agropastoraux vivant au Niger et dans les zones transfrontalières limitrophes

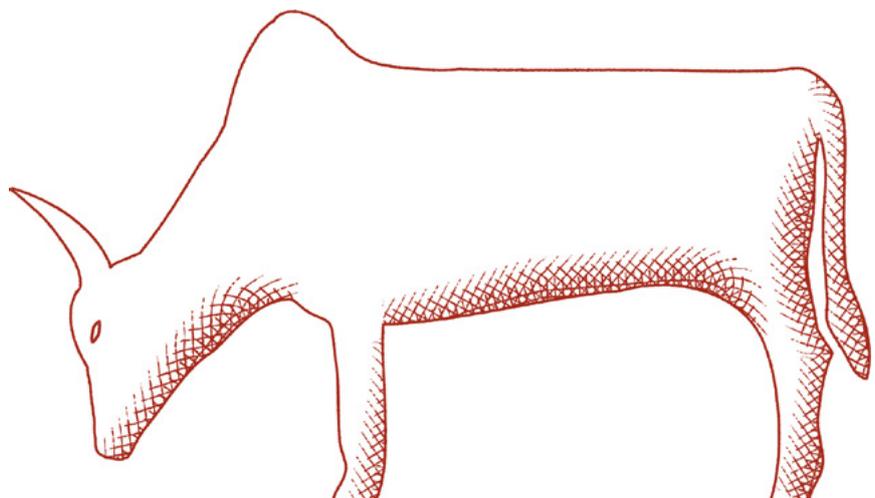


- › L'arrêt des transactions commerciales et des flux de marchandises entre le Niger et les pays limitrophes membres de la CEDEAO qui appliquent les sanctions (Bénin et Nigéria) a engendré une inflation importante des prix des denrées alimentaires et d'autres produits essentiels comme le savon, l'essence et le sucre dans toutes les régions du Niger et dans certaines zones frontalières avec des pays voisins. Cette hausse des prix des produits alimentaires intervient dans un contexte de soudure agricole, parce que les premières récoltes agricoles n'auront lieu qu'à la mi-septembre, au plus tôt.
- › Le fonctionnement des marchés à bétail connaît une forte perturbation dans plusieurs pays ; ce qui se traduit dans certains cas de figure par des phénomènes de mévente du bétail, de stagnation ou de chute des prix des animaux

(Nigeria, Bénin, Sahel burkinabè et plusieurs régions du Niger) et dans d'autres cas de figure par une hausse du prix du bétail (tendance habituellement observée en saison d'hivernage). La baisse et la stagnation du prix du bétail engendrent des difficultés d'autant plus grandes que la hausse des prix des denrées alimentaires exerce une pression importante sur la trésorerie des ménages d'éleveurs qui peinent à obtenir des liquidités pour couvrir leurs dépenses alimentaires.

- › L'interdiction des transactions commerciales réduit l'efficacité des efforts de lutte contre l'invasion des criquets dans la région de Diffa, parce que les acteurs ne peuvent pas obtenir sur le marché national, ni importer les quantités de produits phytosanitaires nécessaires pour éradiquer les larves de criquets. L'insuffisance de la réponse d'urgence face à l'invasion de criquets est à l'origine d'un déficit fourrager et d'une perte de production agricole. Cette situation contribue à aggraver notablement l'insécurité alimentaire dans la région de Diffa et dans les régions voisines qui sont généralement dépendantes de la production agropastorale et des marchés de la région de Diffa.
- › Les flux de transhumance du bétail entre le Niger et le Nigéria se sont quasiment arrêtés, ce qui entraîne une concentration des animaux dans plusieurs régions du Niger (Dosso, Maradi, Tahoua et Diffa), ainsi que dans la zone Nord du Nigeria qui est, dans le même temps, confrontée à une insécurité croissante. Le blocage des pasteurs transhumants résultant de la fermeture des frontières entre le Niger et certains pays limitrophes (Bénin et Nigeria) engendre l'interruption des échanges économiques entre les territoires et les acteurs, ainsi que l'affaiblissement des capacités d'adaptation des familles d'éleveurs à l'insécurité et au changement climatique. Le confinement d'effectifs animaux élevés dans des zones réduites s'accompagne d'une montée des tensions entre les transhumants et les communautés hôtes.

- › La suspension des transactions financières et commerciales entre le Niger et les autres pays de la CEDEAO a entraîné une réduction progressive, puis un arrêt de la fourniture des appuis humanitaires dans plusieurs régions du Niger (Tahoua, Tillabéry, Diffa et Maradi), alors que les ménages ruraux sont déjà fragilisés par plusieurs facteurs, notamment l'inflation des prix des denrées alimentaires, la perturbation des marchés et la mauvaise saison des pluies. La situation humanitaire s'est fortement détériorée dans plusieurs localités du Mali et du Burkina Faso frontalières avec le Niger. Les marchandises destinées à approvisionner ces localités provenaient des ports des pays côtiers et transitaient par le Niger.
- › L'évolution de la situation sécuritaire au niveau de la frontière nigéro-nigériane depuis la fin du mois de juillet 2023 est marquée par la réduction, voire l'abandon des patrouilles conjointes qui étaient menées par les forces armées des deux (2) pays, en vue de sécuriser l'espace transfrontalier. L'absence des forces de défense et de sécurité crée un terreau fertile pour l'intensification de la violence armée. L'aggravation de l'insécurité de part et d'autre de la frontière est liée au fait que les bandits et les groupes armés djihadistes sont devenus plus mobiles. Ils mènent plus fréquemment diverses opérations contre des cibles civiles (attaques armées contre les villages, enlèvements de bétail, kidnapping de personnes contre demande de rançon, etc.).
- › Les effets combinés de la flambée des prix des denrées alimentaires et d'autres produits de première nécessité (essence, savon, sucre, etc.) et de stagnation ou la baisse du prix du bétail engendrent l'asphyxie économique des ménages ruraux. En outre, l'incertitude concernant le déroulement de la prochaine campagne de transhumance, l'évolution de la situation politique et l'éventualité d'une intervention militaire de la CEDEAO au Niger suscitent une très forte anxiété chez les populations rurales qui sont assaillies par des difficultés de survie au quotidien à cause des sanctions socio-économiques imposées par la CEDEAO. »





2

Conception et justification du dispositif Agri+

Le chapitre 2 décrit le dispositif Agri+ tel qu'il a été conçu et mis en œuvre au Mali et au Burkina Faso entre 2017 et 2024 et son adaptation au Niger sur la même période.

Un aperçu synthétique du dispositif est donné en deux schémas en (1.). Les principes et les objectifs qui ont guidé l'élaboration du dispositif sont présentés en (2.). La conception et la justification des quatre volets d'action sont ensuite présentés (3.): les outils financiers (3.1); le programme de formation des OP (3.2.); le volet de dialogue multi acteurs (3.3); le volet production de connaissances (3.4.).

Dioro (Mali),

une étuveuse arrange le feu pendant la deuxième cuisson.

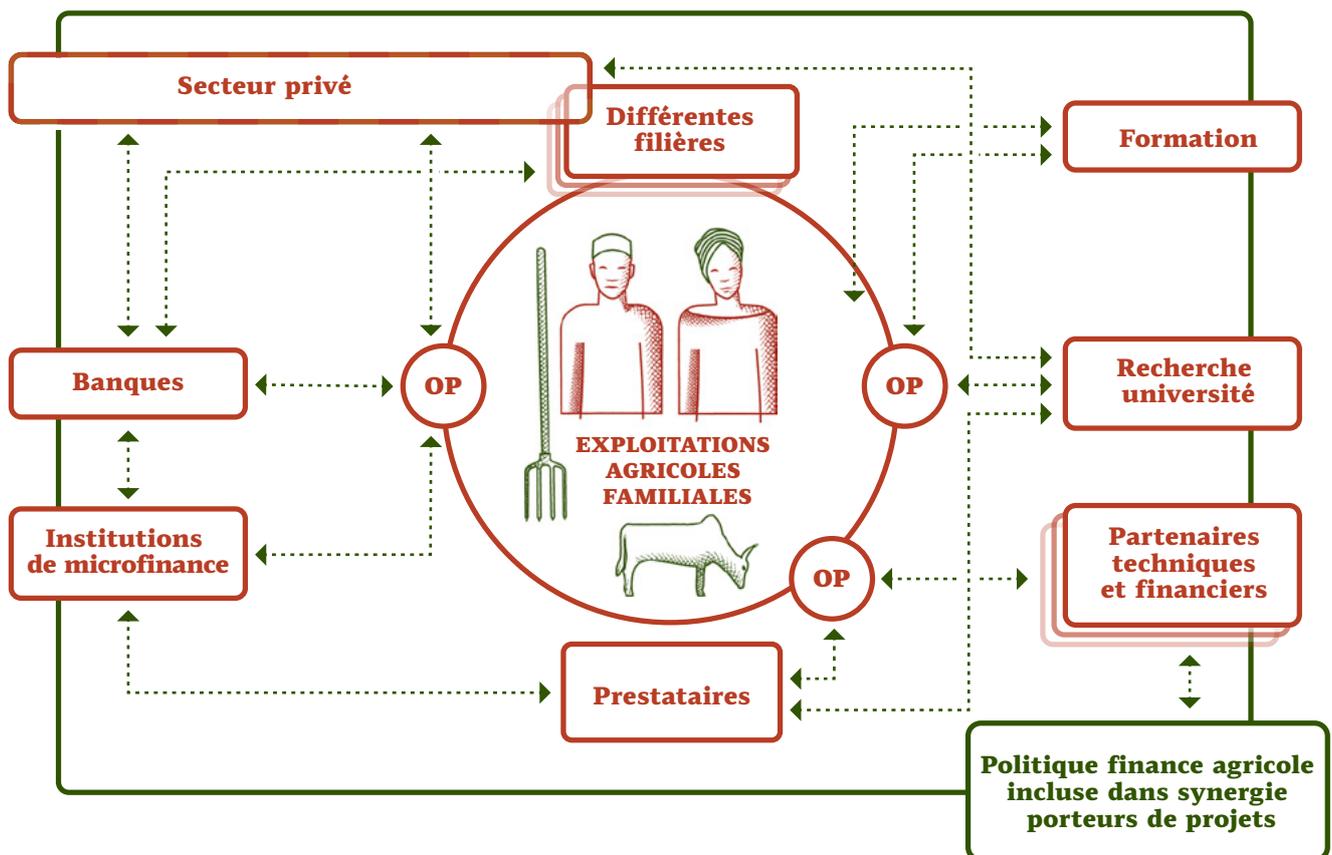
© KANI SISSOKO, MARS 2023.



1. Agri+ en deux schémas

Le premier schéma présente les objectifs et les outils d'Agri+ en lien avec le système financier agricole dans les trois pays.

AGRI +, un dispositif d'appui inscrit dans le système le financier agricole



Développer l'accès à des services financiers adaptés

Renforcer les compétences financières des OPA et de leurs membres

Renforcer la confiance & impulser une culture du dialogue

Ligne de crédit pour les IMF

Fonds de garantie pour les banques

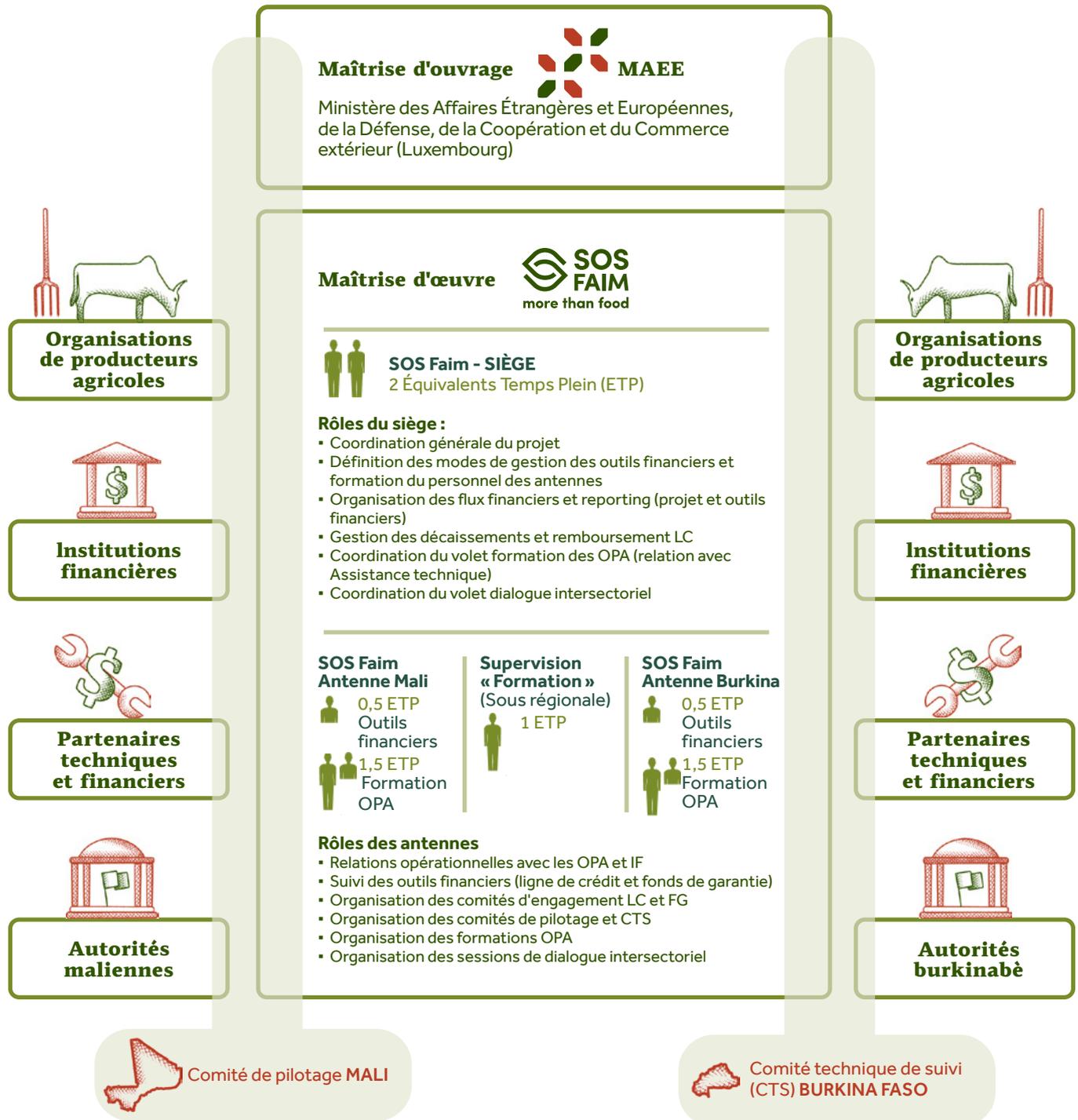
Formation pour les OP

Dialogue intersectoriel

Le second schéma présente la structure et le fonctionnement institutionnel d'Agri+ :

Structure et fonctionnement institutionnel d'Agri+

LÉGENDE  Principaux acteurs  Instances de pilotage et de décision



Une assistance technique sur le volet formations des OPA : Montpellier SupAgro

Une assistance technique ponctuelle pour la mise en place des outils financiers : IRAM

Une assistance juridique ponctuelle pour les aspects légaux liés à la ligne de crédit et au fonds de garantie

Deux prestataires alliés pour le Système de suivi des effets : Montpellier SupAgro et Lessokon

2. Un dispositif visant à améliorer l'accès au financement des agricultures familiales

Conçu en 2013/2014, le dispositif Agri+ repose sur trois choix méthodologiques majeurs :

- Une action concentrée sur les agricultures familiales
- Une approche nécessairement systémique
- Un accompagnement centré sur les organisations agricoles, considérées comme actrices majeures de changement dans le système financier agricole

2.1. Une action concentrée sur les agricultures familiales

Dans chacun des trois pays, le secteur agricole se diversifie lentement depuis le début des années 2000. Le renouveau de l'intérêt international pour l'agriculture, notamment depuis la crise alimentaire de 2008, a favorisé l'émergence de différentes formes d'agrobusiness soutenues par des capitaux privés nationaux ou internationaux. Ce nouveau secteur, construit avec des logiques et des ressources entrepreneuriales, et souvent avec un appui politique fort, a peu de problèmes d'accès aux services financiers. Les agricultures familiales en revanche, alors qu'elles représentent toujours la part majeure du secteur agricole des trois pays, tant en nombre d'unités économiques qu'en surface travaillée, restent largement privées d'accès à des services financiers adaptés.

Dans ce contexte, Agri+ a choisi de concentrer son action sur les agricultures familiales parce qu'elles ont un rôle vital dans l'économie et la société des pays sahéliens. Elles sont à la base de la sécurité alimentaire rurale, mais aussi urbaine ; elles contribuent de manière décisive à l'approvisionnement des villes, aux marchés agricoles nationaux et sous régionaux ; par leur intensité en travail, elles sont sources d'emploi dans des contextes où le chômage, notamment des jeunes, est élevé ; elles sont capables de se transformer, d'innover et de répondre aux enjeux de lutte contre la pauvreté, de réduction de l'insécurité alimentaire structurelle et conjoncturelle, de développement durable.

L'accès durable et équitable de ces agricultures au marché financier est un levier déterminant pour leur durabilité mais n'est toujours pas acquis aujourd'hui. L'importance cruciale de cet enjeu de financement justifie l'action d'appui d'envergure (3 pays) et de longue durée (7 ans, prolongés d'une année supplémentaire) conduite par SOS Faim.

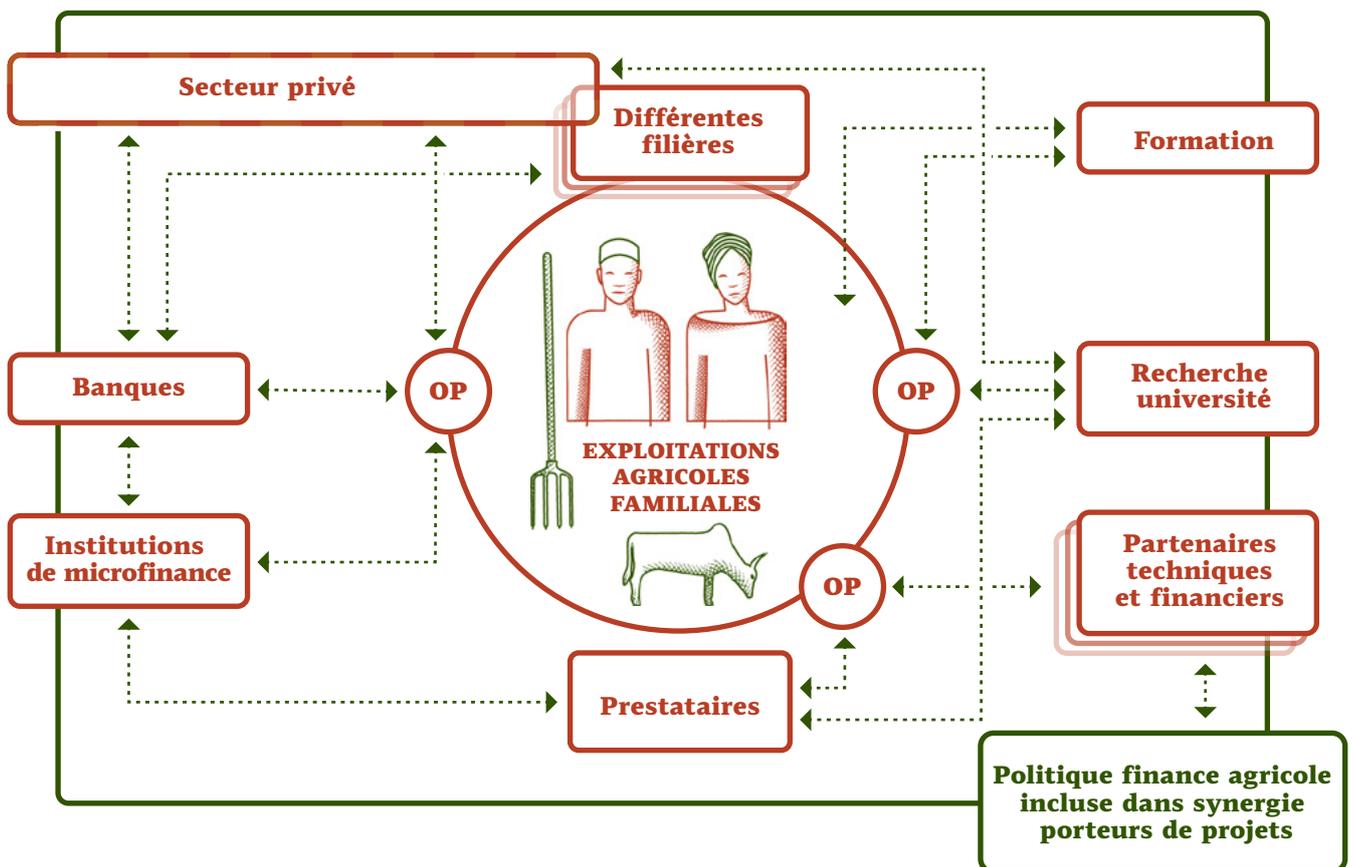
2.2. Une approche nécessairement systémique

Pour Agri+, l'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés ne se réduit pas à une relation d'offre et de demande au sein d'un marché mais s'insère dans une problématique systémique détaillée dans le chapitre 1 et rappelé par ce schéma :

En se concentrant sur les agricultures familiales, Agri+ répond à un enjeu vital : soutenir des acteurs clés de la sécurité alimentaire, de l'emploi rural et du développement durable, tout en renforçant leur accès aux services financiers.

Pour améliorer l'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés, l'action doit être systémique

Une mobilisation coordonnée de tous les acteurs ... pour



Comprendre

Développer
des innovations
adaptées

Gérer le risque

Mobiliser
des ressources
longues

Diminuer
les coûts du crédit

Renforcer
dialogue/stratégie
finance agricole

Renforcer
les compétences

2.3. Agri+ : un accompagnement centré sur les organisations agricoles

Pour contribuer au changement dans cette complexité systémique, Agri+ a fait le choix de concentrer son accompagnement sur les organisations agricoles, alors que la plupart des autres actions d'appui à la finance agricole dans ces mêmes contextes étaient orientées vers les institutions financières.

Dans cette approche, les organisations agricoles sont considérées comme des leviers majeurs de changement des agricultures familiales. Par leur maillage territorial, elles opèrent une structuration des agricultures familiales ; par leurs activités économiques, elles agissent à l'interface entre les ménages agricoles, les marchés et les services ; par leurs activités de défense des intérêts des agriculteur·rice·s, elles peuvent être une force de proposition dans le champ des politiques publiques. Mais l'expérience des parties prenantes et l'étude de faisabilité initiale d'Agri+ ont aussi mis en évidence les grandes fragilités structurelles et fonctionnelles des organisations agricoles : insuffisance de ressources humaines bien formées, fragilité de gestion, faiblesse des fonds propres, fragilité de gouvernance, difficulté à consolider le mouvement paysan de l'échelon local jusqu'aux niveaux nationaux et sous régionaux où sont élaborées les politiques publiques...

Dans le système financier agricole, toutes les organisations, quels que soient leur taille et leurs objectifs, sont demandeuses de services financiers. Faiblement dotées en fonds propres, elles partagent assez unanimement l'idée que pour développer les actions de l'OP, « *il nous faut des moyens* » - sous-entendus « financiers » -, moyens qu'elles recherchent à l'extérieur, d'abord sous forme de subventions, mais aussi sous forme de crédit. Le crédit apparaît pour beaucoup d'entre elles comme l'unique sésame de l'action. Leur connaissance du système financier, de ses acteurs et de ses règles, reste cependant faible, et leur lien avec ce système financier passe souvent par l'intermédiation d'un prestataire de service qui va « faire pour elles » et qu'elles ne maîtrisent pas.

Certaines organisations agricoles sont allées plus loin, en expérimentant, avec plus ou moins de réussite, un rôle d'offreur de services (en développant une fonction de crédit internalisé, en créant des mutuelles d'épargne et de crédit, en jouant un rôle d'intermédiaires avec la finance agricole existante...). Même si ces expériences comptent peu de réussites pleines et durables, elles montrent néanmoins que certaines organisations agricoles ont saisi les enjeux de la problématique du financement et esquissé un rôle d'interface et d'acteur de changement dans le système financier agricole.

Pour renforcer ce rôle d'acteur de changement, il faut donc renforcer non seulement leurs compétences financières, mais aussi leurs capacités d'analyse et de réflexion stratégique sur leur propre situation, leur crédibilité et leur capacité d'action collective au sein du système financier agricole.

En plaçant les organisations agricoles au cœur de son approche, Agri+ reconnaît leur rôle central dans la structuration des agricultures familiales et leur potentiel comme acteurs de changement, tout en les accompagnant pour surmonter leurs fragilités et renforcer leur impact dans le système financier agricole.

Les processus en jeu impliquant de l'apprentissage collectif, l'approche adoptée par Agri+ s'inscrivait résolument dans le temps long (permis par les 8 ans de mise en œuvre du dispositif) et un accompagnement de proximité.

En résumé

Pour contribuer à améliorer l'accès des agricultures familiales à des services financiers adaptés, Agri+ s'est donné comme objectifs de faire évoluer de manière coordonnée des composantes clés de ce système financier en s'attaquant à des facteurs de blocage majeurs :

- › Améliorer l'adaptation des ressources financières aux besoins des agricultures familiales tant en termes de volume, que de durée (de court, moyen et long terme) et de coût (des taux d'intérêt compatibles avec les taux de rentabilité des activités agricoles);
- › Permettre aux institutions financières de mieux comprendre le monde agricole et de mieux appréhender et gérer le risque agricole;
- › Renforcer les compétences des organisations agricoles pour qu'elles puissent mieux comprendre le système financier agricole, analyser et gérer leur propre situation financière, devenir des interlocuteurs reconnus et respectés et pouvoir assurer un rôle d'intermédiation entre leurs agriculteur·rice·s membres et le système financier;
- › Renforcer la capacité des agricultures familiales à entrer dans des dynamiques d'échange au sein du système financier pour partager la connaissance et l'information, développer une capacité d'analyse collective des situations, favoriser l'innovation, la capacité de négociation et de proposition collective;
- › Favoriser la production et le partage de connaissances sur les spécificités des besoins et des contraintes de financement des agricultures familiales pour que cette connaissance puisse devenir un ciment de l'action.
- › Agri+ s'est appuyé sur une combinaison d'outils pour atteindre ces objectifs :
- › **Des outils financiers** visant un effet direct sur les ressources disponibles et la gestion du risque :
- › **Une ligne de crédit** proposant aux institutions de microfinance des ressources financières à un taux concessionnel
- › **Un fonds de garantie** proposé aux banques pour leur permettre d'appivoiser le risque agricole et de libérer avec moins de réticence les ressources financières importantes dont elles disposent
- › **Un programme de formation** visant à renforcer les compétences des organisations agricoles et leur crédibilité face aux institutions financières
- › **Un volet Dialogue multi acteurs** visant à consolider la capacité des organisations agricoles à entrer collectivement dans les échanges au sein du système financier agricole
- › **Un volet de production de connaissances** destiné à documenter les processus de changement à l'œuvre pour alimenter la décision stratégique et opérationnelle de l'action Agri+, mais aussi à renforcer et à partager une compréhension approfondie de la problématique du financement des agricultures familiales.

La section suivante (3.) présente ces outils de manière plus approfondie.



Dioro (Mali), les femmes de la coopérative Badeya en activité sous le hangar.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

3. Les quatre volets d'Agri+

3.1. Les outils financiers

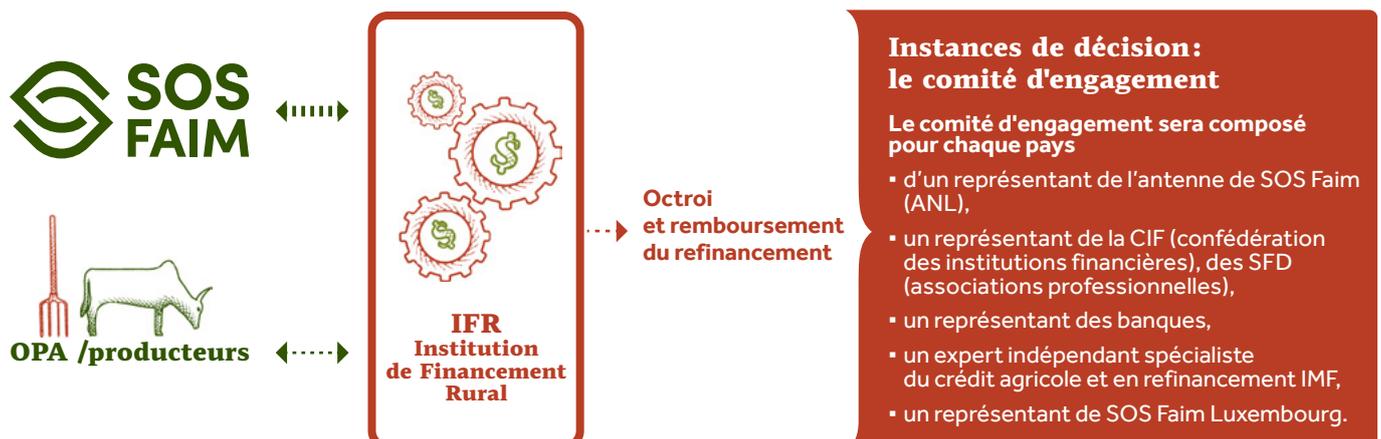
LA LIGNE DE CRÉDIT

La ligne de crédit Agri+, déployée au Mali et au Burkina Faso, avait pour objectif d'améliorer les capacités des IMF à répondre aux besoins de financement des OP ou des exploitants familiaux. Son objectif plus spécifique était de renforcer la capacité des IMF à faire du crédit de moyen terme à l'agriculture (notamment pour l'équipement agricole), à des taux compatibles avec la faiblesse relative de la rentabilité des activités agricoles, en les dotant de ressources à taux concessionnel (3 à 6 %). La contrepartie de ce taux concessionnel comportait pour les IMF l'engagement de libérer les fonds aux exploitations ou aux OP à un taux de sortie compris entre 10 et 14%. La durée de refinancement était de 12 à 60 mois et le montant maximum engagé par an et par IMF de 100 000 000 FCFA (152 500 euros).

La ligne de crédit était ouverte à toutes les IMF sans distinction de forme, à condition d'avoir leur siège ou une agence dans la zone d'intervention d'Agri+, de pouvoir justifier d'une expérience préalable en finance agricole et d'un Taux de Portefeuille à Risque (TPAR 90) inférieur ou égal à 6 %.

L'accès à la ligne de crédit était encadré par une procédure de sélection validée dans chaque pays par le Comité des Engagements prenant en compte l'adéquation de l'IMF avec la politique de la Ligne de Crédit et le degré d'exposition au risque, appréhendé par une douzaine d'indicateurs croisant les performances de l'IMF (ratios), les principaux risques issus du diagnostic interne de fonctionnement de l'IMF, la moralité et risques liés aux promoteurs. Cette procédure de sélection était complétée par des garanties financières et morales demandées à l'IMF (dépôt de garantie (DAT) à hauteur de 10% du montant du refinancement obtenu et caution solidaire et indivisible du Directeur et des Élus). Le schéma suivant présente l'organisation institutionnelle de l'outil Ligne de crédit.

Organisation institutionnelle de l'outil Ligne de crédit



LE FONDS DE GARANTIE

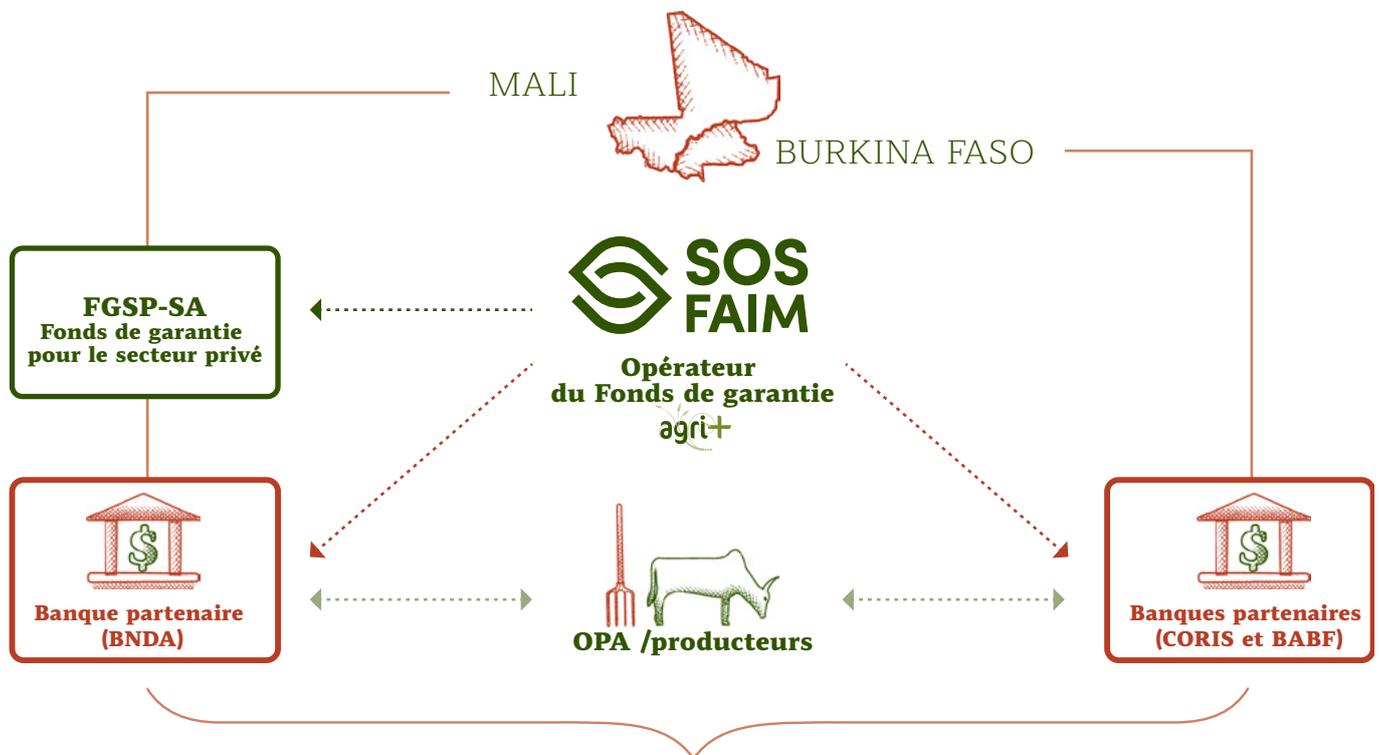
Le fonds de garantie mis en place par Agri+ est un outil de gestion du risque qui visait à :

- Inciter les banques à « apprivoiser » le risque de crédit à l'agriculture familiale;
- Ce faisant, les inciter à affecter plus de ressources financières et en particulier les ressources longues permettant le crédit de moyen terme, aux agricultures familiales;
- Favoriser ainsi, par la pratique, l'interconnaissance et la construction de confiance entre les banques et les organisations des agricultures familiales.

Bien négocié, le fonds de garantie peut avoir un effet de levier important en permettant de mobiliser deux, trois voire quatre fois, le montant engagé dans le fonds de garantie. Le fonds de garantie est un outil stratégique pour mobiliser les ressources longues disponibles dans les banques.

Le schéma suivant présente l'organisation institutionnelle de l'outil Fonds de garantie.

Organisation institutionnelle de l'outil Fonds de garantie



-▶ SOS faim contractualise avec les banques partenaires (contractualisation : critères, modalités de couvertures en garanties et gestion des sinistres, reporting) et dépose une partie de la trésorerie du fonds dans les livres de la banque.
-▶ SOS faim contractualise avec le FGSP-SA (SA spécialisée en gestion des garanties) pour
 - crédibiliser son positionnement auprès des banques (ducroire)
 - gérer les transactions financières relatives aux garanties.
-▶ Octroi et remboursement du refinancement.

3.2. Le programme de formation

Le programme de formation d'Agri+ avait pour **objectif global de renforcer les capacités des organisations agricoles à être des acteurs responsables, actifs et reconnus, du financement des agricultures familiales au Mali, Burkina Faso et Niger**. Élaboré par l'Institut Agro Montpellier sur la base d'une expérience longue de formation-action en finance agricole, le programme de formation a été adapté aux contextes des trois pays partenaires par un travail de co-construction avec les équipes SOS Faim et le cabinet Lessokon.

Plus spécifiquement, le programme de formation visait à :

- Doter un nombre significatif d'OPA du Mali, du Niger et du Burkina Faso d'une connaissance du fonctionnement du système financier agricole dans un contexte de marché, de ses institutions financières et des innovations disponibles en matière de financement de l'agriculture (warrantage, leasing, gamme de crédit, financement des chaînes de valeur, fonds de garantie, associations de caution mutuelle...);
- Renforcer la capacité des organisations agricoles à analyser leur propre situation économique et financière, à raisonner leur stratégie financière et, le cas échéant, à élaborer une demande de crédit correspondant aux standards des institutions financières;
- Renforcer la capacité des OPA à choisir un partenaire financier fiable et adapté à leurs besoins et améliorer leur capacité de négocier avec ce partenaire;
- Améliorer leur capacité de gérer, de sécuriser et de valoriser un crédit;
- Améliorer leur capacité d'intermédiation entre leurs membres et les institutions financières;
- Renforcer la capacité de réflexion stratégique collective des organisations agricoles des trois pays sur le financement de l'agriculture; permettre aux OPA de comprendre les logiques et les mécanismes des politiques publiques de financement de l'agriculture pour pouvoir être force de proposition dans leur élaboration.

CINQ PRINCIPES ONT GUIDÉ LA CONCEPTION DU PROGRAMME:

- **L'approche systémique:** la relation financière agricole n'est pas une relation marchande bilatérale linéaire, mais s'insère dans une réalité systémique complexe. Pour une OPA, raisonner son besoin de crédit ne doit pas se réduire à affirmer « Nous avons besoin de moyens », mais doit conduire à réfléchir aux conditions agronomiques, techniques, économiques... de mise en œuvre du projet économique envisagé, aux moyens, aux compétences nécessaires, à la justification du crédit dans cet ensemble de moyens, au risque qu'il représente, aux forces et aux fragilités de l'OPA qui rentreront en jeu dans le processus... Négliger cette complexité systémique peut conduire à des difficultés importantes et peut dégrader la situation de l'OPA au lieu de l'améliorer. Il est donc essentiel de développer la capacité des OPA à raisonner et agir avec cette logique systémique. Les contenus de formation, tout comme les outils pédagogiques ont

Le programme de formation d'Agri+ a renforcé les organisations agricoles en leur donnant les outils pour comprendre le système financier agricole, élaborer des stratégies financières efficaces et jouer un rôle clé dans le financement durable des agricultures familiales.



Ségou (Mali),
les participants
prennent des notes
lors de la synthèse des
message-clés
du module 7.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

été élaborés dans cette optique. Pour les formateurs, l'approche systémique exige un haut niveau de connaissances et de compétences dans des champs disciplinaires variés (agronomie, économie, sociologie, sciences politiques...); elle implique aussi de faire évoluer les postures de travail au quotidien:

- › « Penser systémique » : penser la complexité, identifier les différents acteurs en jeu autour d'une question donnée, ne pas accepter les raisonnements simplistes (« il faut donner du crédit »), rechercher la pluralité des causes d'un problème...;
- › « Agir systémique » : se donner le temps de penser la complexité avant d'agir sur cette complexité, prévoir les liens nécessaires entre différentes actions, se donner les moyens du suivi et de l'évaluation;
- › « Former systémique » : amener les apprenants des OPA à « penser » et « agir systémique » à travers les différentes étapes de la formation.

Le programme Agri+ s'appuie sur cinq principes clés – approche systémique, formation-action, échanges entre pairs, transmission des compétences et ancrage territorial – pour renforcer durablement les capacités des OPA et leur impact dans le financement agricole.

- **La formation-action:** Un apprentissage est plus efficace s'il est ancré dans la pratique. Dans cette optique, la formation est conçue en neuf modules, chacun composé d'une session de formation en salle (3 jours) et d'un temps de mise en pratique au sein de l'OPA (en trois ou quatre semaines), suivi in situ par l'un des formateurs. L'expérimentation concrète par chaque OPA est ensuite discutée collectivement au début du module suivant. Les situations réelles et le processus d'apprentissage individualisé de chaque OPA deviennent ainsi l'un des supports pédagogiques de la formation. L'échange régulier d'expérience entre les OPA peut contribuer à créer progressivement une capacité de réflexion stratégique collective.
- Pour les formateurs, la formation-action nécessite des compétences spécifiques alliant la capacité de transmettre des connaissances systémiques à des compétences d'accompagnement de l'apprentissage et de la mise en pratique. Elle requiert une capacité d'écoute, d'observation et d'analyse des situations, une capacité de dialogue et de co-construction. Elle implique une bonne connaissance des agricultures familiales et de leur environnement et de bonnes capacités d'intermédiation entre les agricultures familiales et cet environnement.
- **L'échange entre pairs:** Au-delà de l'apprentissage par la transmission, on apprend aussi – et peut-être mieux – par l'échange d'expériences avec des acteur·rice·s qui nous ressemblent et qui ont été confrontés aux mêmes problèmes. La formation s'est fortement appuyée sur une pédagogie par l'échange entre OPA participantes (les pairs). Ces échanges devaient permettre aux OPA participantes :
 - › D'approfondir, au-delà de leur propre cas, leur connaissance des situations de financement des OPA et de mieux comprendre les mécanismes de financement de l'agriculture à l'échelle de leur région et pays ;
 - › D'analyser ensemble leur problématique de financement (fonds propres, autofinancement, recours au crédit...);
 - › De mutualiser leur recherche d'information sur les institutions financières de leur région ;
 - › D'échanger entre pairs sur leur expérience, leurs difficultés, les résultats obtenus, les enseignements tirés de l'expérience ;
 - › De constituer progressivement, à l'échelle de leur cohorte de formation, une capacité de réflexion sectorielle et de dialogue inter-sectoriel dans le domaine du financement agricole.
- **La transmission des compétences acquises au sein de l'OP:** La formation ne pouvant être dispensée qu'à un nombre limité de personnes par OPA – 3 à 4 élus et/ou personnels techniques choisis par l'OPA –, Agri+ repose sur l'hypothèse que les connaissances et les pratiques acquises en formation pourront être retransmises par ces « apprenants » au sein de l'OPA. Pour que cette hypothèse ait quelques chances de se vérifier, Agri+ a été attentif :
 - › Au choix des apprenants par chaque OPA (leur niveau de compréhension initiale de la problématique de financement, leur engagement au service du collectif, leurs aptitudes à devenir elles-mêmes formatrices au sein de l'OPA...);

- › À l'accompagnement par le formateur-accompagnateur du processus de restitution par les délégués formés ;
- › À l'élaboration de supports de formation permettant de guider la restitution (manuel de l'apprenant en langue...).

- **L'ancrage de la formation dans un territoire :** L'apprentissage du système financier sera plus efficace s'il s'appuie sur les réalités concrètes et les dynamiques des OPA dans leur territoire. L'ancrage territorial de la formation permet la proximité avec les organisations. Les échanges entre OP « pairs » sont facilités, prennent plus de sens et peuvent poser les jalons d'une action collective plus large. Par ailleurs, créer une demande financière organisée à l'échelle d'un territoire peut stimuler l'intérêt des institutions financières. Enfin, cette stratégie est aussi convergente avec celle des partenaires de développement (PTF) qui peuvent soutenir les OPA et démultiplier l'action d'Agri+ et qui ont de plus en plus souvent une logique d'intervention régionale.



Konobougou (Mali),
un client de la caisse fait
un retrait d'argent.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

La formation est organisée en 9 modules qui proposent un chemin d'acquisition de quatre compétences :

COMPÉTENCES	MODULE	CONTENUS DÉTAILLÉS
Comprendre le système financier et amorcer la réflexion stratégique de l'OPA	1	<p>Introduction à la finance agricole et à la réflexion des OPA sur leur stratégie économique et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre et discuter les préoccupations des OPA participantes en matière de financement de l'agriculture et d'accès aux services financiers - Comprendre le marché financier, les institutions qui le composent, des principes qui le sous-tendent - Amorcer la réflexion des OPA sur leur stratégie économique et financière - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
	2	<p>Analyser les forces et les faiblesses de l'OPA pour mieux faire face à la construction d'un partenariat financier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les forces et faiblesses de l'organisation - Comprendre en quoi cette analyse est utile pour : <ul style="list-style-type: none"> › Construire la confiance entre l'OP et une institution financière › Mieux gérer les crédits obtenus › Réfléchir à la stratégie globale de développement et à l'avenir de l'OP - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
Construire l'accès de l'OPA au crédit	3	<p>Construire un partenariat avec les IF pour l'accès de l'OPA au crédit : comment raisonner un emprunt ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en commun et discuter l'auto - évaluation réalisée par les OPA pendant la séquence action du Module 2 - Préparer les OPA à élaborer leur demande de financement <ul style="list-style-type: none"> › Analyser le projet d'activités économiques faisant l'objet de leur demande de financement › Analyser la viabilité technique, économique et financière de ce projet, ainsi que la capacité de l'organisation à le gérer › Définir le plan de financement de cette activité et les besoins en crédit liés à cette activité › Analyser les modalités d'obtention et de remboursement de ce crédit par l'OP au regard de sa situation et de son projet économique - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
	4	<p>Construire un partenariat avec une institution financière pour l'accès de l'OPA au crédit : Comment choisir cette IF ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en commun, discuter et analyser les projets économiques et les besoins de financement des OPA pour leurs activités - Choisir une institution financière <ul style="list-style-type: none"> › Identifier et mieux connaître les IF présentes dans la zone d'intervention › Acquérir des techniques d'analyse des IF et de leurs services › Rencontrer les IF et choisir la plus appropriée - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
	5	<p>Négocier un crédit pour l'OPA elle-même avec une institution financière et s'organiser pour bien gérer ce crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en commun et discuter les analyses des institutions financières rencontrées pendant la séquence action du Module 4 - Finaliser la démarche d'obtention d'un crédit pour financer leurs activités économiques <ul style="list-style-type: none"> › Choisir une institution financière parmi celles rencontrées › Finaliser la demande de crédit › Négocier le crédit avec l'institution financière choisie › S'organiser pour gérer le crédit de manière sécurisée, efficace et efficiente - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation

COMPÉTENCES	MODULE	CONTENUS DÉTAILLÉS
Construire le partenariat avec une IF pour donner accès au crédit aux membres de l'OP	6	<p>Comprendre les besoins et contraintes de financement des membres de l'OPA pour construire un partenariat approprié et faciliter leur accès au crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en commun et discuter l'étape de finalisation de l'obtention du crédit par les OPA, réalisée après le Module 5 - Engager avec les OPA, la réflexion sur leur rôle d'intermédiation pour l'accès de leurs membres aux services financiers - Approfondir la première facette de ce rôle d'intermédiation des OPA : <ul style="list-style-type: none"> › Mieux comprendre les besoins et contraintes de leurs membres en matière de services financiers › Être capable de transmettre cette connaissance aux institutions financières partenaires - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
	7	<p>Construire un partenariat avec une institution financière pour donner un accès au crédit aux membres de l'OP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discuter de l'analyse des besoins et contraintes de financement des membres que chaque OP a réalisé chez elle après le module 6 - Choisir une IF qui puisse répondre aux besoins et contraintes de financement des membres de l'OPA - Mieux comprendre les produits financiers spécifiques pour l'agriculture : crédit de campagne, warrantage, micro leasing, crédit chaîne de valeur - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
	8	<p>L'OPA dans son rôle d'intermédiation entre ses membres et les IF : comment sécuriser et valoriser le crédit aux membres ? Comment s'organiser pour assurer la fonction d'intermédiation par l'OPA ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en commun et discuter de l'étape 7 de choix de l'institution financière - Comprendre les différentes fonctions d'intermédiaire que l'OP peut jouer entre ses membres et les institutions financières - Comment l'OP doit-elle s'organiser pour assurer la/les fonctions d'intermédiation choisies - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation
Prise de recul sur les acquis, perspectives et action collective	9	<p>Bilan de formation, recyclage, perspectives et action collective</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer collectivement les acquis des OPA avec Agri+ et faire les recyclages si besoin - Analyser collectivement les actions engagées par chaque OPA à partir de la formation-action - Partager la réflexion stratégique de chaque OPA en matière d'accès au financement agricole - Réfléchir à ce que les OPA peuvent faire ensemble pour améliorer l'accès des OPA au financement agricole - Préparer la phase de restitution – mise en pratique au sein de l'OPA qui suivra la formation

Le programme de formation a été doté d'une « boîte à outils » à destination des équipes de formateurs et des organisations formées. Le **manuel du formateur**, rédigé par l'Institut Agro Montpellier, constitue l'armature de la formation Agri+, commune aux trois pays. Il détaille les objectifs, les principes, les contenus et l'organisation de la formation. Chacune des 9 sessions est ensuite approfondie par un tableau synoptique, un syllabus détaillé de la formation en salle et une description de la phase d'accompagnement. Des outils pédagogiques permettant de varier les modalités d'apprentissage et de réflexion ont été élaborés : un **powerpoint guidant chaque session en salle, des termes de référence détaillés pour les travaux de groupe, les rencontres avec**

des institutions financières, les jeux de rôle. De courts films mettant en scène des situations emblématiques de finance agricole (pourquoi le crédit, pourquoi l'épargne, rencontre avec des institutions financières, négociation du crédit...) ont été réalisés pour le programme par l'Atelier Théâtre du Burkina Faso. Pour chaque session, un court **manuel de l'apprenant** illustré et traduit en quatre langues nationales (bambana, dioula, haoussa, moré) reprend les points-clés de chaque session de formation. Ce manuel complète les notes manuscrites prises par les apprenants pendant la formation et les apprenants peuvent l'utiliser pour structurer leurs restitutions. Le **cahier de route** permet aux apprenants de consigner les actions de l'OP pendant les phases de mise en pratique et de suivre ainsi la construction progressive de la compétence financière de l'OP. Le **journal de bord** est un outil équivalent, rempli par les formateurs, pour garder trace de leur accompagnement de chaque OP. Les versions initiales de ces outils, élaborées par l'Institut Agro Montpellier, ont été retravaillées avec les équipes de formateurs pour s'adapter aux situations réelles de formation dans les trois pays.

Quelles organisations cibler pour la formation a fait l'objet d'un débat au sein d'Agri+. Une partie des équipes portait l'idée que la formation ne doit pas être discriminatoire et doit être ouverte à toutes les organisations pour permettre à chacune d'entre elles de progresser dans ce domaine stratégique qu'est l'accès à la finance agricole. Une autre position plus pragmatique s'appuyait sur le constat que, malgré son ampleur et sa durée, le dispositif Agri+ ne pourrait pas former toutes les OP d'un même pays et qu'une « sélection » était donc forcément nécessaire ; concentrer



Doro (Mali) :

les femmes enlèvent de la saleté dans le riz au marché.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

la formation sur les OP ayant un projet économique, une gouvernance un tant soit peu solide et ce faisant, une capacité à convaincre des institutions financières de leur accorder un crédit, apparaissait alors plus cohérent. C'est cette seconde position qui a été adoptée par Agri+, mais qui, le chapitre 5 le montrera, connaîtra des difficultés d'application.

- **Deux autres choix forts** ont été faits par Agri+ :
- Pour signifier aux OP l'importance de la formation en tant que telle, **les outils financiers et le programme de formation n'ont pas été conditionnés l'un à l'autre**: le fait d'avoir suivi la formation Agri+ ne donnait pas un accès privilégié au crédit des IMF financés par la ligne de crédit

Pour engager pleinement les OP dans la formation, **une contribution financière modique leur a été demandée** pour couvrir les frais de transport et d'hébergement de leurs apprenants.

Le contenu du programme de formation et les modalités de participation des OP au dispositif Agri+ ont été explicités dans les échanges préliminaires entre formateurs et OP et consignés dans **le contrat signé par chaque OP avec le dispositif Agri+ avant de débiter la formation**.

3.3. Le volet Dialogue multi-acteurs

Le diagnostic réalisé en 2014 montrait que dans les trois pays, les réflexions institutionnelles sur le financement des agricultures familiales étaient portées par des ONG, par quelques bailleurs de fonds, et ponctuellement par les États, mais que les organisations agricoles, pourtant concernées au premier chef, n'avaient pas, à ce stade, réussi à construire collectivement une réflexion stratégique sur cette problématique. Des initiatives individuelles d'OPA nationales existaient ou avaient existé, des cadres de concertation initiés par des acteurs extérieurs avaient ponctuellement fonctionné et donné la parole à des OPA, mais il n'y avait pas, au sein des agricultures familiales, d'initiatives autonomes et construites, de diagnostic collectif et de propositions de « solutions » susceptibles de faire progresser la réflexion et les rapports de force au sein des systèmes financiers agricoles des trois pays.

Développé au Mali et au Burkina Faso, l'objectif du volet Dialogue multi-acteurs était d'appuyer les OPA pour leur permettre d'investir collectivement la problématique du financement de l'agriculture, de développer une capacité de propositions qui pourrait ensuite alimenter le dialogue sectoriel au niveau national et au niveau des régions. Au Niger, le volet dialogue multi-acteurs n'a pas été développé en tant que tel, mais des actions dans ce sens ont été portées en lien avec le Réseau des Chambres d'Agriculture (RECA) qui accueille le dispositif Agri+ et partage ses approches.

Les activités opérationnelles de ce volet n'avaient pas été prédéfinies et devaient émerger de la dynamique des autres volets d'Agri+, et en particulier du volet formation. Une hypothèse était que la consolidation de compétences des OP en matière de financement agricole, et plus spécifiquement le renforcement de leur capacité de diagnostic, de compréhension des diversités de situation, la compréhension des mécanismes d'offre de financement, l'appréhension des espaces de

Le volet Dialogue multi-acteurs d'Agri+ a encouragé les organisations agricoles à développer une réflexion stratégique collective sur le financement agricole, renforçant ainsi leur capacité à influencer sur le dialogue sectoriel et à défendre leurs intérêts au niveau national et régional.



Dioro (Mali),
préparation du
riz étuvé.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

négociation... seraient des points d'appui pour développer une capacité de réflexion stratégique au niveau de chaque OP formée, mais aussi collectivement entre OP d'une même cohorte de formation, entre OP d'une même région... Dans le programme de formation des OP, le neuvième et dernier module avait pour objectif spécifique d'impulser le changement d'échelle de la réflexion des OP. Le processus d'échange entre OP formées tout au long de la trajectoire de formation d'une même cohorte d'OPA pouvait alimenter ce processus.

Mais l'étude de faisabilité 2014 notait aussi que *« la formation ne suffira probablement pas pour amorcer des dynamiques collectives et un opérateur extérieur de type projet (Agri+ donc) a une légitimité insuffisante pour susciter une action collective. Il faudrait que dans chaque pays une organisation agricole, au moins, ou mieux, un collectif d'organisations, puissent se saisir de cette problématique et la porter au sein du dialogue sectoriel »*. Des OP leaders potentiels d'une telle initiative étaient identifiées dans l'étude (Mooriben au Niger, CNOP au Mali CPF au Burkina Faso...) et les moyens d'appui à des actions concrètes (ateliers à différentes échelles, échanges, action de plaidoyer, formations spécifiques...) ont été intégrés dans la planification d'Agri+.

Sur la base de ces hypothèses, la mise en œuvre de ce volet Dialogue multi-acteurs a été engagée avec un décalage d'une année par rapport aux autres volets pour donner le temps aux dynamiques endogènes de s'exprimer.

3.4. Le volet Production de connaissances pour l'action

UN DISPOSITIF VISANT À COMPRENDRE LES PROCESSUS À L'ŒUVRE AU SEIN DU SYSTÈME FINANCIER AGRICOLE

L'action d'Agri+ avait pour objectif de contribuer à transformer les conditions d'accès des agricultures familiales au système agricole au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Comprendre les processus de changement en cours était donc un enjeu capital pour l'action.

Dans cette perspective, Agri+ a mobilisé un partenaire scientifique (l'Institut Agro Montpellier) et s'est doté d'un dispositif de production de connaissance articulant un suivi-évaluation « classique » dans un projet de développement avec une étude des effets et impacts conduite tout au long du programme.

L'étude des effets visait à comprendre :

- Pour les organisations formées par Agri+ :
 - › Comment ont évolué, pour chaque OP formée, sa compréhension, ses compétences, ses pratiques et résultats de finance agricole
 - › Comment cette nouvelle compétence financière de l'OP a participé ou non à renforcer sa dynamique globale (ses activités économiques, mais aussi sa gouvernance, ses partenariats)
 - › Quelles dynamiques collectives entre OP a impulsé – ou non – Agri+ ? Les OP ont-elles été capables d'initier un dialogue avec les institutions financières dépassant la négociation individuelle ? Ont-elles développé une capacité à réaliser collectivement une analyse de situation, à formuler et à négocier d'éventuelles propositions de politique publique... ?
- Pour les institutions financières travaillant avec Agri+ :
 - › Comment ont évolué leurs perceptions, leurs pratiques et leurs résultats de finance agricole ?
 - › Comment ont-elles pu contribuer – ou non –, sur cette base, à des changements plus systémiques au sein du système financier agricole ?

L'analyse des effets sur les organisations et les institutions financières n'avait donc pas l'objectif de produire une preuve mathématique des effets, mais de comprendre la complexité des processus en cours et la contribution d'Agri+ aux changements observés.

Pour ces deux études, une grille d'analyse plus détaillée des processus de « chemins d'impact » a été co-produite en 2017 par le collectif Agri+ lors d'un atelier annuel réunissant toutes les équipes. Cette grille d'analyse a été la base des enquêtes conduites avec les OP et les IMF de 2018 à 2022. Cette réflexion constitue une des productions méthodologiques d'Agri+ présentées en chapitre 3.

L'analyse qualitative des processus, combinée aux résultats quantifiés du suivi-évaluation, était conçue pour être à la fois un outil de pilotage stratégique et opérationnel de l'action et un outil de production de connaissance partageable avec les acteurs du financement des agricultures familiales.

Le volet
Production de
connaissances
d'Agri+ a permis
d'analyser en
profondeur les
dynamiques de
changement au
sein du système
financier
agricole.

Les enquêtes ont été confiées au cabinet Lessokon. Le traitement de données et la rédaction ont été réalisés par Lessokon et l'Institut Agro Montpellier.

L'analyse des effets sur les OP formées a été conçue en trois passages (T0 au début de la formation, T1 à la fin de la formation, T2 de six mois à un an plus tard, avec l'hypothèse que l'OP formée aura pu potentiellement mettre en œuvre, entre T1 et T2, un cycle de crédit). Les enquêtes T0, T1, T2 ont été réalisées au sein de chaque OP participante par des entretiens qualitatifs, semi directifs, avec les élus de l'OPA (Conseil d'Administration), avec les personnes déléguées par l'OPA pour participer à la formation Agri+ et avec des membres de l'OPA.

L'analyse des effets d'Agri+ sur les institutions financières participantes s'est appuyée sur les observations participantes des équipes Agri+ et sur deux enquêtes réalisées par Lessokon en 2018 puis 2022, à la fin de l'action Agri+. Les enquêtes ont été réalisées auprès des responsables des IF et des personnels en charge de la relation avec les OP formées par Agri+.

MAIS PROGRESSIVEMENT PERTURBÉ PAR L'INSÉCURITÉ

Combiner la production de connaissance avec l'agenda de l'action était un objectif ambitieux. Les résultats produits par Agri+, présentés en chapitres 4 et 5, montrent combien cette démarche a été riche et inspirante pour l'action.

- Mais l'insécurité croissante dans les zones d'intervention d'Agri+ a progressivement compromis la mise en œuvre du dispositif d'étude. Plusieurs ajustements ont été opérés :
- Au Mali et au Burkina Faso, l'analyse des effets sur les OP n'a pas pu être conduite intégralement pour la cohorte 3 et n'a pas pu être engagée du tout pour la cohorte 4 ; au Niger, seule la cohorte 3 a été suivie en T1 et T2
- L'analyse des effets sur les agriculteur·rice·s membres des OPA, initialement prévue dans le dispositif, n'a pas pu être réalisée

Malgré les défis sécuritaires croissants, Agri+ a réussi à produire des analyses approfondies sur les impacts de ses actions, offrant des enseignements précieux pour le financement agricole, même si certaines évaluations n'ont pu être menées à terme.



3

Deux productions méthodologiques d'Agri+, utiles pour comprendre les résultats obtenus, mais aussi contribution plus globale à la réflexion stratégique sur la finance agricole

Le dispositif d'appui financier, de formation, d'accompagnement de dynamiques collectives et de production de connaissance d'Agri+ a été sous-tendu par un travail méthodologique important. Deux productions issues de cet effort méthodologique sont présentées ici :

- Pour construire son dispositif d'analyse de ses résultats et effets, Agri+ a mené avec ses équipes une réflexion à la fois stratégique et prospective visant à identifier « **les chemins de changement** » des principaux acteurs du système financier agricole. Les processus de changement des OP et des institutions financières ont été plus particulièrement approfondis et sont présentés en 1.
- Le programme de formation Agri+ a été construit sur une analyse détaillée de ce que recouvre le terme « **compétences financières des OP** », présentée en 2.

Ces deux productions méthodologiques sont utiles pour comprendre les résultats et effets obtenus par Agri+, présentés en chapitre 4 et 5. Mais elles constituent aussi un apport à la réflexion plus globale sur la finance agricole de tous les acteurs qui souhaitent travailler avec les organisations agricoles. C'est à ce double titre que ces productions sont versées à cette capitalisation.

1. Un outil méthodologique issu de l'approche orientée changement d'Agri+

Pour alimenter sa réflexion stratégique et construire son dispositif d'analyse des effets, Agri+ a mobilisé une approche orientée changement. Cette démarche méthodologique a été développée à l'échelle internationale par des acteurs mettant en œuvre des actions visant à des transformations sociales profondes, des changements de pratiques et de posture, des transformations des relations entre acteurs, inévitablement inscrites dans le moyen et le long terme (renforcement de capacité, de dialogue entre catégories d'acteurs, plaidoyer, éducation...). Cette même approche a été reprise pour analyser les contributions de la recherche au changement (Méthodes IMPRESS et ADIRA dans les centres de recherche français par exemple...) et les acteurs de l'évaluation (F3E, Programme PRISME...). Elle s'inscrit dans la grande famille des approches qualitatives visant à comprendre l'impact pour l'améliorer plutôt qu'à le démontrer par une preuve mathématique simplificatrice.

Tibi (Mali), les femmes en pleine activité dans le champ de riz.

©KANI SISSOKO, JUILLET 2023.



Cette approche vise à mieux comprendre la complexité des processus de changement à l'œuvre, les voies et combinaisons possibles pour les atteindre; elle implique d'analyser le contexte dans lequel le changement s'opère, d'en caractériser le système d'acteurs et les hypothèses d'action. Dans une démarche croisant la prospective et la réflexion stratégique, elle permet de mobiliser le système d'acteurs dans une réflexion collective sur le changement souhaité impliquant de définir une vision commune, des chemins de changement, des étapes sur ces chemins de changement.

- Dans Agri+, cette approche a permis d'approfondir l'analyse des transformations en jeu pour améliorer l'accès des agricultures familiales à une finance adaptée. Deux chemins de changement ont été plus particulièrement explorés:
- Le chemin de changement des OPA: « **Les OPA acquièrent la maîtrise des outils financiers et deviennent, collectivement, des interlocuteurs reconnus au sein du système financier agricole** »
- Le chemin de changement des institutions financières (IF): « **Les IF acquièrent une capacité à répondre durablement aux besoins financiers des agricultures familiales** »

Les chemins de changement d'Agri+ illustrent la progression nécessaire des OPA et des institutions financières à travers des étapes complémentaires, visant à consolider leurs capacités, à établir des partenariats durables et à jouer un rôle clé dans le système financier agricole au service des agricultures familiales.

Ces deux chemins de changement sont présentés dans les deux schémas qui suivent en un format inspiré des représentations graphiques « en radar ». Ces représentations illustrent le fait qu'un changement n'est pas un processus linéaire, mais se met en place en mobilisant des champs de conditions complémentaires (appelées ici les « branches »). Pour que le changement réussisse à s'opérer, il faut qu'il puisse s'appuyer sur des avancées dans chacune de ces « branches ». Et si l'une d'entre elles vient à faiblir, c'est l'ensemble du processus de changement qui peut être ralenti ou compromis. Les premières branches (1, ou 1 et 2) portent sur la consolidation structurelle de l'organisation ou de l'institution de microfinance, condition *sine qua non* pour aborder la finance agricole.

Le chemin de changement des OPA « **Les OPA acquièrent la maîtrise des outils financiers et deviennent, collectivement, des interlocuteurs reconnus au sein du système financier agricole** » se décline en 5 branches, constituées chacune d'une douzaine « d'étapes » (Schéma 1).

- Branche 1 : Les OPA se consolident durablement au service des agricultures familiales
- Branche 2 : Les OPA acquièrent une capacité de créer des partenariats équilibrés et durables
- Branche 3 : Grâce à un meilleur accès aux services financiers, les OPA deviennent des acteurs déterminants de l'économie agricole familiale
- Branche 4 : Les OPA acquièrent une capacité d'intermédiation entre leurs membres et les institutions financières
- Branche 5 : Les OPA acquièrent une capacité d'action collective en matière de finance agricole et une place équilibrée et reconnue dans le système financier agricole

Le chemin de changement des institutions financières (IF) « **Les IF acquièrent une capacité à répondre durablement aux besoins des agricultures familiales** » se décline en 5 branches, constituées de 4 à 11 « étapes ».

- Branche 1 : Les IF se consolident durablement au service du développement économique
- Branche 2 : Les IF consolident leurs compétences de finance agricole
- Branche 3 : Les IF acquièrent une capacité à gérer le risque agricole
- Branche 4 : Les IF acquièrent une capacité à mobiliser les ressources financières adaptées à la finance agricole
- Branche 5 : Les IF construisent la confiance avec les agricultures familiales



Ségou (Mali), Un participant prend des notes lors de la présentation du module 7.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.



Le chemin de changement des OPA

Les OPA acquièrent la maîtrise des outils financiers et deviennent, collectivement, des interlocuteurs reconnus au sein du système financier agricole

BRANCHE 1 Les OPA se consolident durablement au service des agricultures familiales

- E1 L'idée que l'on sera plus fort ensemble se consolide au sein des OPA
- E2 Des OPA sont créées à différents niveaux et se structurent (cadre légal, gouvernance...)
- E3 Les OPA prennent conscience des leviers d'action qu'elles peuvent mobiliser (activités économiques, défense des intérêts, renforcement de capacité...)
- E4 Les OPA acquièrent une connaissance de leur environnement
- E5 Les OPA expérimentent les leviers d'action
- E6 Les OPA se dotent de ressources, de compétences, d'outils de gestion
- E8 les OPA développent des activités économiques qui améliorent leurs fonds propres et renforcent leur crédibilité dans l'environnement
- E9 les OPA développent des activités de services aux membres et de défense de leurs intérêts qui renforcent leur crédibilité interne et externe
- E10 Les OPA définissent une stratégie de développement leur donnant une prise sur l'avenir

BRANCHE 2 Les OPA acquièrent une capacité à créer des partenariats équilibrés et durables

- E1 Les OPA acquièrent une capacité d'analyser leurs propres besoins
- E2 Les OPA acquièrent une connaissance de leur environnement
- E3 Les OPA acquièrent une capacité à définir des objectifs, priorités, rôle
- E4 Les OPA développent une connaissance des différentes formes de partenariats possibles dans leur environnement
- E5 Les OPA acquièrent une capacité à identifier des partenaires adaptés à leurs besoins
- E6 Les OPA acquièrent une capacité à négocier le partenariat (y compris à dire non)
- E8 Les OPA acquièrent une capacité à formaliser le partenariat (convention, contrat...)
- E9 Les OPA acquièrent une capacité à travailler en partenariat (respect des contrats,
- E10 Les OPA acquièrent une capacité à évaluer le partenariat
- E11 Les OPA acquièrent une capacité à se projeter dans l'avenir par rapport aux partenariats
- E12 Les OPA sont reconnues comme interlocuteurs crédibles dans leurs partenariats

BRANCHE 3 Grâce à un meilleur accès aux services financiers, les OPA deviennent des acteurs déterminants de l'économie agricole familiale

- E1 Les OPA prennent conscience de leur capacité à devenir des acteurs économiques de l'agriculture familiale
- E2 Les OPA acquièrent la capacité à formuler un projet économique
- E3 Les OPA acquièrent la capacité à analyser leurs besoins et contraintes de financement
- E4 Les OPA acquièrent connaissance du marché financier et des institutions financières
- E5 Les OPA acquièrent la capacité à élaborer un dossier de demande de crédit

- E6 Les OPA acquièrent la capacité à négocier avec les institutions financières
- E8 Les OPA acquièrent la capacité à obtenir un crédit, gérer ce crédit et les difficultés liées
- E9 Les activités financées avec le crédit se développent et génèrent des revenus
- E10 Les revenus générés sont réinvestis et permettent aux OPA de développer des activités au service des agricultures familiales
- E11 La dynamique générée consolide la crédibilité interne et externe des OPA

BRANCHE 4 Les OPA acquièrent une capacité d'intermédiation entre leurs membres et les institutions financières

- E1 Les OPA acquièrent une connaissance fine de la diversité de leurs membres
- E2 Les OPA acquièrent une capacité d'analyser les besoins et les contraintes de leurs membres en matière de financement
- E3 Les OPA acquièrent une connaissance du marché financier et des institutions financières
- E4 Les OPA acquièrent une capacité à réfléchir leur stratégie financière par rapport à leurs membres (crédit internalisé, externalisé, création d'une IF fille)
- E5 Les OPA choisissent de se positionner en internalisation entre leurs membres et les institutions financières
- E6 Les OPA sont capables d'analyser les forces et faiblesses de différents modes d'intermédiation et de faire un choix en fonction de leur situation propre et de leur environnement
- E8 Les OPA sont capables de mettre en œuvre différents modes d'intermédiation
- E9 Les OPA sont capables d'évaluer ses actions d'intermédiation
- E10 Les crédits obtenus par les membres grâce à l'intermédiation des OPA leur permettent d'améliorer leurs activités et leurs revenus
- E11 La crédibilité interne et externe des OPA est renforcée

BRANCHE 5 Les OPA acquièrent une capacité d'action collective en matière de finance agricole et une place équilibrée et reconnue dans le système financier agricole

- E1 Par la formation Agri+, les OPA se connaissent mieux entre elles
- E2 Les OPA sont capables d'échanger sur la finance agricole et de définir des problèmes communs
- E3 Les OPA acquièrent un référentiel commun pour parler et raisonner finance agricole
- E4 Les OPA sont capables de définir un champ d'action et une stratégie commune par rapport aux institutions financières, aux politiques publiques, aux partenaires techniques et financiers
- E5 Les OPA sont capables de parler d'une même voix
- E6 Les OPA sont capables de mettre en œuvre une action commune
- E8 Les OPA sont capables de mettre en place et de faire vivre des partenariats communs
- E9 Les OPA sont capables d'évaluer et d'adapter leur action collective
- E10 Les OPA obtiennent des résultats qui consolident l'action collective
- E11 Les OPA sont reconnues collectivement comme interlocuteurs légitimes



Le chemin de changement des institutions financières (IF)

Les IF acquièrent une capacité à répondre durablement aux besoins des agricultures familiales

BRANCHE 1 Les IF se consolident durablement au service du développement économique

- E1 Les IF s'assainissent
- E2 Les IF sont contrôlées par l'Etat
- E3 Les IF consolident leurs ressources, leurs compétences, leur gouvernance
- E4 Les IF se revendiquent comme acteurs économiques au service du développement et se donnent les moyens de répondre à la diversité de la demande
- E5 Les IF identifient le milieu rural comme un marché potentiel
- E6 Les IF élargissent et stabilisent leur réseau en zone rurale
- E8 Les IF établissent des liens de refinancement (banques-IMF) et se donnent ainsi les moyens d'une couverture financière complète du territoire

BRANCHE 2 Les IF consolident leurs compétences de finance agricole

- E1 Les IF identifient l'agriculture familiale comme un marché potentiel
- E2 Les IF comprennent que le financement de l'agriculture familiale a des caractéristiques spécifiques
- E3 Les IF se dotent de ressources humaines adaptées à la finance agricole en recrutant ou en formant en interne
- E4 Les IF se dotent de dispositifs adaptés permettant à ces ressources humaines d'exercer durablement (recyclage, gestion des carrières, équipement)

BRANCHE 3 Les IF acquièrent une capacité à gérer le risque agricole

- E1 Les IF identifient les agricultures familiales comme un marché suffisamment stimulant pour justifier de s'y intéresser sérieusement
- E2 Les IF acquièrent une connaissance approfondie des agricultures familiales dans leur diversité et leurs besoins et contraintes de financement
- E3 Les IF acceptent d'expérimenter l'offre de services à l'agriculture familiale
- E4 Les IF tissent des liens de partenariats avec quelques OPA
- E5 Les IF acquièrent compétences, capacité de gestion du risque et ressources adaptées à la finance agricole
- E6 Des expériences répétées de financement agricole avec des OPA sont positives
- E7 Les (inévitables) situations de crise trouvent solution grâce à une collaboration OP-IF satisfaisante et grâce à la qualité des dispositifs
- E8 Les IF reconnaissent progressivement les OPA comme des interlocuteurs crédibles
- E9 Une confiance durable s'installe
- E10 Les IF finance le renouvellement des agricultures familiales (les jeunes)
- E11 Les agricultures familiales deviennent un partenaire « normal », valorisant pour les IF soucieuses de développement économique global

BRANCHE 4 Les IF acquièrent une capacité à mobiliser les ressources financières adaptées à la finance agricole

- E1 Les IF identifient les agricultures familiales comme un marché suffisamment intéressant pour justifier de réfléchir à la mobilisation de ressources adaptées
- E2 Les IF acquièrent une connaissance approfondie des agricultures familiales dans leur diversité
- E3 Les IF acquièrent une connaissance approfondie de la problématique du financement agricole et des ressources nécessaires pour y répondre
- E4 Les IF s'appuient sur des partenaires externes pour mobiliser des ressources financières « expérimentales »
- E5 Les IF établissent des liens de refinancement pour accéder durablement à des ressources adaptées
- E6 Les IF acquièrent une capacité de gestion du risque agricole permettant de minorer progressivement le coût des ressources financières de refinancement
- E7 Les IF acquièrent une maîtrise du financement agricole permettant de minorer progressivement le coût du crédit pour les utilisateurs; les taux d'intérêt des crédits baissent

BRANCHE 5 Les IF construisent la confiance avec les agricultures familiales

- E1 Les IF identifient les agricultures familiales comme un marché suffisamment intéressant pour justifier de réfléchir à la maîtrise du risque agricole
- E2 Les IF acquièrent une connaissance approfondie des agricultures familiales dans leur diversité
- E3 Les IF acquièrent une capacité d'analyse fine des risques agricoles
- E4 Les IF mobilisent des dispositifs externes de prise en charge du risque agricole (fonds de garantie, finance de filière, société de caution mutuelle...)
- E5 Les IF reconnaissent les OPA comme interlocuteurs pertinents pour aider à gérer le risque agricole
- E6 Les IF acquièrent une expérience en gestion du risque agricole
- E8 Les IF acceptent progressivement d'internaliser la gestion du risque agricole
- E9 Les IF se dotent de compétences et de dispositifs internalisés pour gérer le risque agricole
- E10 Le risque de la finance agricole, mieux maîtrisé par l'ensemble des acteurs du système financier, diminue

2. Un outil méthodologique pour appréhender les compétences financières des OP

De quoi est faite la « compétence financière » d'une organisation agricole ? Comment appréhender cette compétence, comment la caractériser de manière détaillée pour pouvoir concevoir une action d'appui adaptée à la situation spécifique d'une OP ? Comment former les OP à cette compétence complexe ? Cet outil méthodologique peut être utile pour répondre à toutes ces questions.

Le tableau suivant présente la grille d'analyse de la compétence financière d'une OP mobilisée dans Agri+. La compétence globale se décline en 12 compétences spécifiques et quatre niveaux d'appropriation pour chaque compétence spécifique¹².

Les enquêtes TO, T1, T2 portant sur les cohortes d'OP 1, 2 et partiellement 3, formées par Agri+ ont permis d'appréhender la trajectoire d'évolution des compétences des organisations selon cette grille d'analyse.

12] Wampfler B., 2021.
Un outil méthodologique pour appréhender le degré de compétence financière d'une OP. Elaboré dans le cadre du dispositif Agri+, SOS Faim.

Un outil méthodologique pour appréhender le degré de compétence financière d'une OP

4 DEGRÉS D'APPROPRIATION →	1 PAS DE NOTION	2 DES NOTIONS MAIS PAS ENCORE DE RÉELLE COMPÉTENCE STRUCTURÉE	3 DÉBUT D'APPROPRIATION DE LA COMPÉTENCE MAIS BESOIN D'APPUI POUR LA MISE EN ŒUVRE	4 COMPÉTENCE MAÎTRISÉE ET CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE AUTONOME
12 COMPÉTENCES FINANCIÈRES ↓				
1 Comprendre les principes du marché financier	L'OP n'a aucune notion de « marché » financier ; le crédit est considéré comme inaccessible ; au mieux, l'OP recherche des subventions	Le crédit est un peu démystifié ; l'OP prend conscience de la logique de marché et des conditions d'accès et de mise en œuvre d'un crédit ; le lien avec la situation de l'OP n'est pas encore fait	Prise de conscience de ce qu'est le marché de l'argent (crédit, épargne, institutions financières...) et des conditions pour y accéder	Bonne maîtrise des principes du marché financier et des conditions dans lesquelles l'OP peut y entrer
2 Analyser les IF de la zone	L'OP ne connaît pas les IF de sa zone et n'a pas de notion de ce qui les différencie	L'OP connaît une ou plusieurs IF de nom mais n'est pas capable de les analyser et de les comparer	L'OP connaît plusieurs IF de sa zone, connaît les critères d'analyse ; elle a encore besoin d'appui pour raisonner l'adéquation de l'IF à ses besoins	L'OP est pleinement capable d'analyser les IF de sa zone, de les comparer et de choisir celle qui convient le mieux à ses besoins

4 DEGRÉS D'APPROPRIATION →	1 PAS DE NOTION	2 DES NOTIONS MAIS PAS ENCORE DE RÉELLE COMPÉTENCE STRUCTURÉE	3 DÉBUT D'APPROPRIATION DE LA COMPÉTENCE MAIS BESOIN D'APPUI POUR LA MISE EN ŒUVRE	4 COMPÉTENCE MAITRISÉE ET CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE AUTONOME
12 COMPÉTENCES FINANCIÈRES ↓				
3 Analyser les forces et faiblesses de l'OP	L'OP a une attitude très attentiste, au mieux exprime ses besoins en fonction de son interlocuteur, n'apparaît pas en capacité de faire une analyse de ses forces et faiblesses	L'OP est capable d'exprimer ses besoins de financement de manière argumentée, mais sans les mettre en lien avec des contraintes externes et ses fragilités structurelles	L'OP est capable de faire une analyse structurée et objective de ses forces et faiblesses, si elle est guidée dans cette réflexion	L'OP est pleinement capable d'analyser ses forces et faiblesses dans une perspective d'accès et de gestion du crédit, mais aussi plus largement (réflexion stratégique sur son rôle et ses activités); elle est capable d'utiliser cet argumentaire dans une négociation avec une IF
4 Élaborer un projet économique	L'OP ne maîtrise pas la notion de projet économique, elle réalise des activités habituelles sans se projeter et sans tentative de réflexion stratégique	L'OP a compris ce qu'est un projet économique (élaborer une activité économique structurée) mais n'est pas à ce stade en capacité de raisonner et de formaliser cette projection	L'OP a bien compris ce qu'est un projet économique, mais a encore besoin d'un appui pour le raisonner dans les différentes dimensions qui vont influencer sur le financement et surtout pour le formaliser à l'écrit	L'OP est capable de concevoir, de formaliser un projet économique, d'en raisonner les besoins de financement et de le présenter à une institution financière ou à d'autres partenaires techniques et financiers
5 Élaborer une demande de crédit	L'OP n'a aucune notion de ce qu'est une demande de crédit	L'OP est en mesure de présenter ses besoins de financement, mais n'a que des notions de ce qu'est une demande de financement; dans certains cas, elle accède au crédit dans le cadre de procédures complètement prises en charge par un partenaire, une IF ou sa faitière	L'OP a pris conscience des éléments à rassembler pour présenter une demande de crédit, mais a encore besoin d'appui pour formaliser sa demande	L'OP est capable de présenter un dossier de demande de crédit solide de manière autonome
6 Prendre conscience que la négociation est possible	L'OP n'a aucune notion de négociation de crédit	L'OP a découvert le fait qu'un crédit peut être négocié, mais ne fait pas le lien avec sa propre situation	L'OP a découvert que le crédit doit être négocié, mais ne se sent pas encore capable de le faire de manière autonome	L'OP a pris pleinement conscience qu'un crédit est une relation marchande qui peut et doit être négociée

4 DEGRÉS D'APPROPRIATION →	1 PAS DE NOTION	2 DES NOTIONS MAIS PAS ENCORE DE RÉELLE COMPÉTENCE STRUCTURÉE	3 DÉBUT D'APPROPRIATION DE LA COMPÉTENCE MAIS BESOIN D'APPUI POUR LA MISE EN ŒUVRE	4 COMPÉTENCE MAITRISÉE ET CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE AUTONOME
12 COMPÉTENCES FINANCIÈRES ↓				
7 Comprendre comment négocier un crédit	L'OP n'a aucune notion de la négociation de crédit	L'OP a découvert les aspects sur lesquels un crédit peut être négocié, mais ne sait pas comment traduire cela en lien avec sa propre situation	L'OP a compris quels arguments doivent être avancés dans une négociation mais ne se sent pas capable de mener cette négociation de manière autonome	L'OP a pleinement identifié les éléments constitutifs d'une négociation face à une institution financière, est capable de faire une analyse de situation et de mobiliser les arguments de négociation de manière autonome
8 Réussir la négociation en obtenant un crédit	L'OP n'a aucune notion de la négociation de crédit	L'OP avait accès au crédit antérieurement à la formation Agri+, mais dans ce processus, la négociation est pilotée par l'IF prêteuse, un partenaire ou sa faitière; du fait de la formation, l'OP dit mieux comprendre les conditions de la négociation, mais n'y a pas participé pour autant	L'OP a obtenu un crédit suite à une négociation conduite avec un appui externe (IF, partenaire, prestataire) pendant la période T0-T1, mais en mobilisant les acquis de la formation Agri+	L'OP a obtenu un crédit suite à une négociation conduite de manière autonome pendant la période T0-T1, en mobilisant les acquis de la formation
9 Savoir gérer un crédit	L'OP n'a pas d'expérience de gestion de crédit	L'OP a été confrontée à la gestion de crédit, a rencontré des difficultés plus ou moins importantes qui peuvent l'avoir conduite à renoncer au crédit	L'OP a géré un ou des crédits, a rencontré des difficultés, a fait des progrès, mais n'apparaît pas encore autonome en matière de gestion de crédit	L'OP a fait la preuve de sa capacité de gestion d'un ou de plusieurs crédits, obtenu(s) dans un cadre Agri+ ou un autre cadre; dans certains cas, l'OP a été confrontée à des difficultés de gestion du crédit et a su les résoudre
10 Reasonner stratégiquement un crédit – et savoir dire NON	L'OP n'a pas de raisonnement stratégique en matière de crédit	L'OP aborde le crédit avec un mélange d'opportunisme et quelques notions de réflexion stratégique	L'OP commence à avoir un raisonnement stratégique par rapport au crédit (son intérêt, ses limites, les capacités de l'OP à l'assumer en son sein...), mais ne se sent pas assurée et autonome en la matière	L'OP a un raisonnement stratégique clair par rapport au crédit; dans certains cas, l'OP a su refuser un crédit qui n'arrivait pas à la bonne période

4 DEGRÉS D'APPROPRIATION →	1 PAS DE NOTION	2 DES NOTIONS MAIS PAS ENCORE DE RÉELLE COMPÉTENCE STRUCTURÉE	3 DÉBUT D'APPROPRIATION DE LA COMPÉTENCE MAIS BESOIN D'APPUI POUR LA MISE EN ŒUVRE	4 COMPÉTENCE MAITRISÉE ET CAPACITÉ DE MISE EN ŒUVRE AUTONOME
12 COMPÉTENCES FINANCIÈRES ↓				
11 Echanger sur finance agricole avec d'autres OP	Aucun échange avec d'autres OP sur les questions de financement	L'OP échange occasionnellement avec d'autres OP sur la question du financement, mais essentiellement dans le cadre des formations Agri+	L'OP échange avec d'autres OP sur la question du financement, dans le cadre Agri+, ou d'autres cadres de concertation entre OP	L'OP échange spontanément et de manière autonome avec d'autres OP sur la question du financement
12 Avoir une action collective /finance avec d'autres OP	Aucune action collective avec d'autres OP sur la question du financement	Quelques échanges ponctuels avec d'autres OP mais pas d'action collective	L'OP s'est engagée avec d'autres OP dans une action de plaidoyer ou de relation avec des IF suite à la formation Agri+	L'OP s'est engagée de manière autonome avec d'autres OP dans une action de plaidoyer ou de relation avec des IF

Conclusion du chapitre 3

Cette production méthodologique n'était pas un livrable attendu dans le dispositif Agri+ initial. Mais elle constitue un « gain collatéral » du processus d'élaboration d'Agri+ qui peut être utile à la fois aux actions d'appui aux OP à venir et en particulier aux formations. Plus globalement, ces productions méthodologiques peuvent contribuer à la réflexion stratégique des organisations de l'agriculture familiale vers une plus grande autonomie et légitimité dans le système financier agricole.



4

Des pratiques d'accompagnement innovantes et l'émergence d'une nouvelle manière d'accompagner l'accès des agricultures familiales au financement

Après avoir approfondi les bases conceptuelles et méthodologiques d'Agri+, voyons comment le programme a été mis en œuvre. Le chapitre 4 documente les pratiques d'Agri+ et montre comment ces pratiques dessinent l'émergence d'un « nouveau métier », d'une nouvelle manière d'accompagner le financement des organisations agricoles.

La conception du dispositif Agri+, les principes qui la guidaient, les outils initialement proposés dans Agri+ invitaient à la rénovation des pratiques d'accompagnement des agricultures familiales face aux enjeux de la finance agricole. Mais dans le contexte d'une finance agricole standardisée par les pratiques des institutions financières d'une part, et fragilisée par la réticence des agricultures et de leurs organisations à faire évoluer leurs perceptions et leurs postures financières d'autre part, l'évolution des pratiques était un pari qui n'était pas gagné d'avance.

Pourtant, progressivement, les équipes Agri+ se sont emparées de cet enjeu et ont forgé au fil des huit années de travail dans le dispositif, un ensemble de pratiques innovantes qui finissent par définir les contours d'un « nouveau métier » : « formateur-accompagnateur des OP en finance agricole ». Au regard de l'insuffisance persistante des fonctions d'accompagnement de la finance agricole, l'émergence et la consolidation de ce métier représentent sans doute une contribution majeure d'Agri+ à la transformation des systèmes financiers agricoles des trois pays.

L'analyse s'appuie ici sur le croisement de plusieurs sources d'information : observation participante à la vie d'Agri+ de 2015 à 2023, échanges réguliers avec les différents acteurs des équipes Agri+, échanges entre pairs formateurs pendant les ateliers annuels analysés dans les rapports d'atelier, témoignages des OP dans l'étude des effets, analyse des carnets de bord des formateurs et des rapports d'activité des formateurs (Niger), et enfin, une analyse réflexive sur leur métier, réalisée avec les trois équipes pays en juin 2023. Les dires d'acteurs cités dans cette section sont principalement issus des entretiens de juin 2023, mais ont pu être recueillis aussi pendant les ateliers annuels.

Les huit années d'exercice d'Agri+ ont permis de poser les fondements de ce métier en ce qui concerne les formes opérationnelles et les compétences ; les difficultés inhérentes à ce « nouveau métier » ont été identifiées, tout comme les points d'appui pour le consolider et le pérenniser. La pérennisation reste cependant une limite majeure à ce stade et un enjeu pour l'après Agri+.

En introduisant le rôle de « formateur-accompagnateur des OP en finance agricole », Agri+ a jeté les bases d'un métier innovant, essentiel pour transformer durablement les systèmes financiers agricoles, malgré les défis persistants liés à sa pérennisation.

1. Agri+ a su créer un espace d'innovation

En 2014-2015, le diagnostic préalable à Agri+ avait souligné les défaillances persistantes de financement des agricultures familiales et le manque d'un accompagnement spécifique adapté. Les banques commerciales abordaient cette question avec leurs standards bancaires (solvabilité du client, conformité du business plan...). Certaines institutions de microfinance avaient développé des compétences de proximité améliorant la finance agricole mais ne pouvaient pas, faute de temps et de moyens, assurer un accompagnement des agricultures familiales en dehors de la stricte relation de crédit. En dehors de quelques modules de formation à l'éducation financière standardisés autour d'une logique financière, les PTF n'avaient ni exigences, ni propositions dans ce sens. Les organisations des agricultures familiales étaient, au mieux, conviées à des formations sur le business plan qui les dépassaient le plus souvent et les conduisaient au final à conclure qu'il leur fallait l'appui d'un prestataire.

Dans ce contexte peu stimulant, **les choix de SOS Faim, le mode de coordination du dispositif Agri+ et les partenariats mobilisés ont été déterminants pour créer un espace dans lequel l'innovation, l'émergence d'une autre manière de concevoir l'accompagnement, sont devenues possibles et ont été protégées pendant la durée d'Agri+.**

Les facteurs qui ont favorisé cette innovation conjuguent :

- Une **éthique et une posture professionnelles** fondées sur la volonté de **donner aux acteurs agricoles les moyens de construire leur propre autonomie de choix, de décision et d'action**. Cette posture, qui guide l'action de SOS Faim depuis sa création, était partagée par l'Institut Agro Montpellier et est devenue le fondement d'Agri+.
- Une **connaissance approfondie, contextualisée et une expérience longue** du financement des agricultures familiales et de leurs organisations, partagée entre SOS Faim et les partenaires de l'action (Institut Agro Montpellier, Lessokon, RECA du Niger).
- La **prise en compte du temps long nécessaire aux processus d'apprentissage** a fondé la conception du dispositif et la posture des équipes.
- La **maîtrise du financement de l'action sur la longue durée** : au Mali et au Burkina Faso, ce financement était assuré pour 7 ans dans le cadre du mandat Agri+ confié à SOS Faim par le MAAE luxembourgeois ; au Niger, un financement de la coopération suisse a soutenu le programme de formation de 2016 à 2019 et SOS Faim a ensuite poursuivi l'action sur fonds propres.
- Une **forme de coordination des actions** au quotidien par SOS Faim qui a su trouver dans la durée, un **bon équilibre entre un suivi de grande proximité** – bien qu'effectué principalement à distance – favorisant la circulation de l'information, le dialogue et la confiance, et une **autonomie donnée aux équipes qui a favorisé leur créativité**.

les choix de SOS Faim, le mode de coordination du dispositif Agri+ et les partenariats mobilisés ont été déterminants pour créer un espace dans lequel l'innovation est devenue possible.

La
co-construction
et la réflexivité
avec les équipes
pays ont
ainsi permis
l'adaptation
continue du
programme de
formation aux
évolutions des
contextes.

- **La place donnée à la co-construction et à la réflexivité sur l'action menée.** Ces deux postures ont été mobilisées dans la globalité du dispositif Agri+, à toutes les étapes et pour tous les volets d'action. Elles se sont en particulier exprimées dans le programme de formation ; sur la base de la trame initiale de programme de formation élaborée par l'Institut Agro, la co-construction et la réflexivité sur l'action ont été fortement mobilisées pour renforcer l'adaptation de la formation aux contextes agricoles et aux contraintes des organisations, pour élarger les contenus de formation et rendre le programme plus pragmatique, et enfin pour produire les versions opérationnelles des supports de formation (travaux pratiques, powerpoint, manuels de l'apprenant, vérification des traductions en langue...). La co-construction et la réflexivité avec les équipes pays ont ainsi permis l'adaptation continue du programme de formation aux évolutions des contextes, mais aussi le partage de décisions stratégiques (travailler avec des organisations déjà solides, ne pas lier formation et accès au crédit, faire prendre en charge une part des frais de formation par les organisations...) sans lequel la formation n'aurait pas pu être mise en œuvre dans la durée.
- Une **mobilisation de temps et de moyens** pour favoriser les échanges, la réflexion collective et la co-construction entre équipes pays (ateliers annuels, réseaux d'échange...) et rendre possible l'innovation (films, traduction des manuels de formation en langues...).
- Un dispositif permettant **d'alimenter l'action par la production de connaissances**, à travers un dispositif de recherche-action et d'analyse des effets, mis en œuvre sur la durée d'Agri+ dans les trois pays.
- **Des partenariats stables** qui ont permis de mobiliser autour d'Agri+ des compétences scientifiques et méthodologiques (Institut Agro Montpellier), opérationnelles et contextuelles (Lessokon, RECA Niger) et de communication (Atelier Performances) partageant avec SOS Faim le même référentiel d'appui à l'autonomisation des agricultures familiales.

La dynamique d'innovation ainsi créée a eu aussi, bien sûr, **ses limites** :

- Une grande difficulté à faire reconnaître cette démarche d'accompagnement originale par les partenaires externes notamment financiers ;
- La difficulté à faire partager cette démarche par certains membres des équipes pays fortement imprégnés d'une culture professionnelle de projet de développement ou d'institutions financières classiques ;
- La difficulté de concilier le rythme de production de la connaissance avec les agendas de l'action ;
- Le non-renouvellement de financements stratégiques ;
- À partir de 2019, quand l'insécurité s'est renforcée, la difficulté de coordonner une action à distance sans pouvoir se rendre dans les régions, auprès des organisations formées, des institutions financières soutenues, et partager le quotidien des équipes pays.



Tibi (Mali), Marché du riz.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

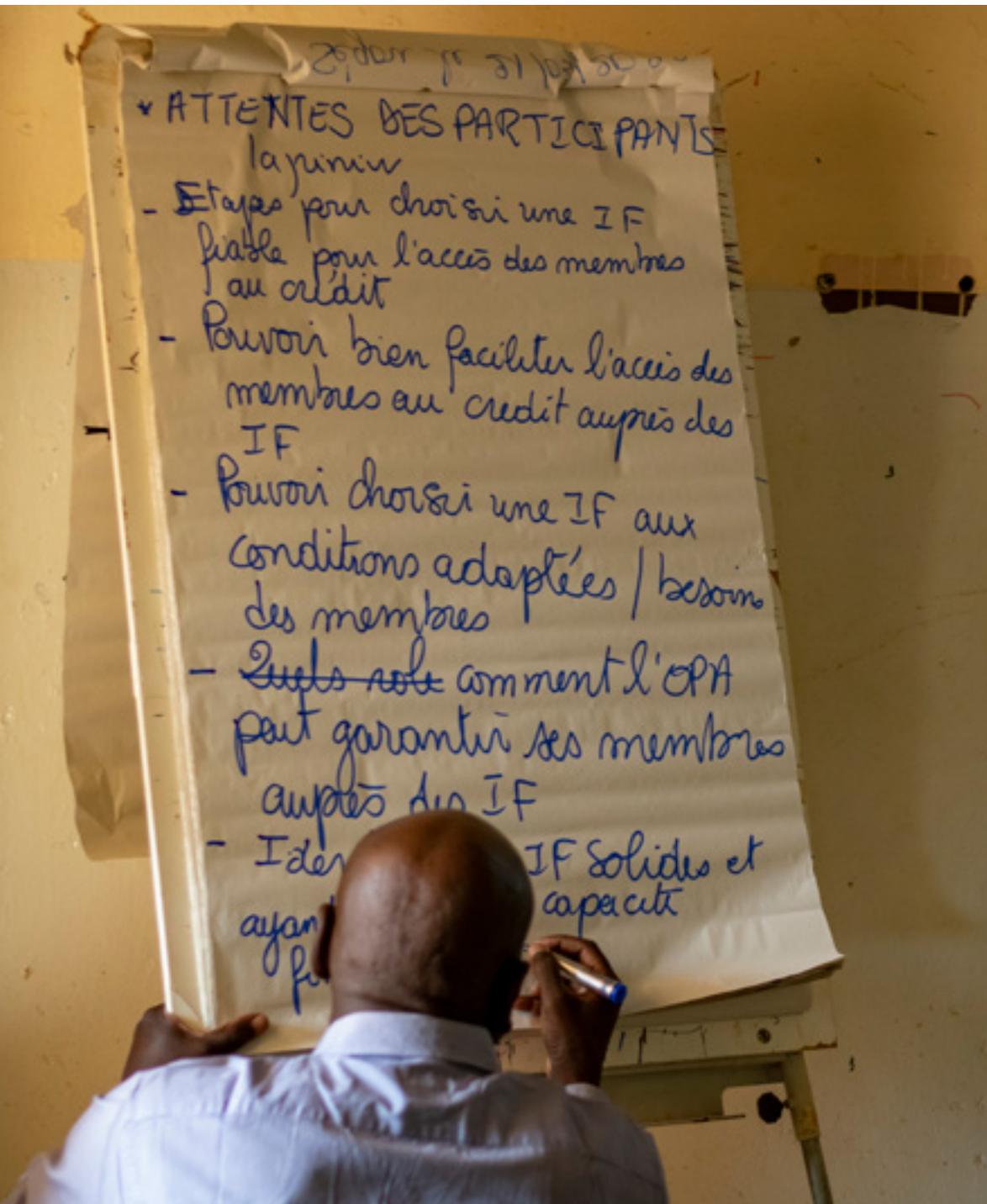
2. Des formateurs qui avaient une expérience de formation en microfinance préalable à Agri+

Agri+ n'a pas « inventé » subitement en 2016, le métier de l'intermédiation en finance agricole, ce métier préexistait sous différentes formes notamment au sein de la microfinance. Les pratiques en étaient cependant bien différentes de ce qui a été construit ensuite dans Agri+.

Même dans le milieu sahélien difficile pour l'agriculture, certaines institutions financières, banques mais surtout microfinance, ont une expérience longue de crédit aux agricultures familiales (CVECA, Niyesigiso Kafo Jiginew, CECBM...). Ces IMF ont développé historiquement des compétences de finance agricole très spécialisées fondées sur la proximité avec le milieu, elles ont acquis une capacité d'innovation en finance agricole, ont traversé des crises importantes engendrées par des aléas climatiques ou économiques et ont fait la preuve de leur résilience dans ce contexte. Parmi ces « IMF agricoles historiques », certaines sont restées, au fil de leur développement ultérieur, très ancrées dans la finance agricole et ont conservé leurs compétences spécialisées; d'autres ont choisi de s'étendre à des secteurs non agricoles, à des zones géographiques différentes, voire de se recentrer sur la finance urbaine et périurbaine. Au fil du temps, de la croissance des institutions, et de leur institutionnalisation dans un cadre financier de plus en plus normatif, leurs compétences ont évolué vers des profils plus financiers. À l'opposé de ces IMF issues du monde agricole, certaines institutions financières ont commencé leur trajectoire en milieu urbain et s'intéressent depuis quelques années à l'agriculture comme un nouveau segment de marché à conquérir. Mais tout en affichant l'agriculture dans leurs orientations stratégiques, peu d'entre elles se sont dotées de réelles compétences agricoles. Leurs agents de crédit n'ont pas ou peu de connaissances en agriculture et élevage. Dans le meilleur des cas, ils acquièrent par la pratique une connaissance du cycle des activités agricoles qui vont être financées par le crédit. Mais faute de formation adaptée et de temps pour rencontrer leurs clients « au champ », très peu d'entre eux ont une connaissance des réalités systémiques des agricultures familiales et encore moins du quotidien de la vie d'un agriculteur-rice ou d'une organisation paysanne. Ils appréhendent le client agricole comme n'importe quel autre client mettant en œuvre une activité économique. Leur référentiel – au sens de « manière de concevoir le monde et leur métier » – est fortement orienté vers « l'entreprise » ou la « microentreprise », figures familières au monde financier et largement diffusées par les partenaires techniques et financiers soutenant la finance rurale. Pour accéder au crédit, cette entreprise agricole doit être en mesure de présenter un « business plan », de s'insérer dans le marché et de faire du profit. Pour renforcer les compétences agricoles, certains partenaires techniques et financiers (ADA, GIZ, ICCO/CORDAID...) promeuvent l'éducation financière des ménages agricoles et développent des cycles de formation de finance agricole au sein des institutions financières. Ces formations, de très courte durée, sont généralement centrées sur des produits financiers (l'épargne, le crédit, les transferts monétaires la finance digitale...).

Les IMF ont développé historiquement des compétences de finance agricole très spécialisées fondées sur la proximité avec le milieu.

Dans les trois pays, les formateurs Agri+ avaient, quasiment tous, une expérience antérieure de formateurs en finance acquise dans des institutions de microfinance (Caisses Populaires au Burkina Faso, Kafo au Mali, CVECA dans les deux pays...) ou dans des projets accompagnant la microfinance ou la finance agricole (Niger). Pour en avoir formé les personnels, ils connaissaient le secteur de la finance rurale, ses différents métiers et ses pratiques. Leur expérience de formation était largement centrée sur les produits financiers et les procédures. Un seul des formateurs Agri+ venait du monde de l'appui aux OP et ne connaissait la microfinance que par le prisme de la difficulté des OP à accéder au crédit. Tous partageaient un socle de compétences en andragogie – former des adultes – dans des contextes de faible alphabétisation et de faible maîtrise du français.



Ségou (Mali),
le formateur note
les réponses des
participants

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

3. Formateur Agri+ : un métier à plusieurs facettes

Quelques années après leur prise de fonction dans Agri+, quand ils parlent de leur métier, c'est d'abord la dimension d'accompagnement que les formateurs mettent en avant.

« On est des accompagnateurs d'OP, nous leur facilitons la compréhension de leur environnement. »

« L'accompagnement qui se fait après la formation en salle est reconnu comme une spécificité du programme Agri+. Il nécessite la construction de collaboration et de confiance entre les formateurs et les OPA sur le plan professionnel et social. Pour le formateur, ça veut dire qu'il doit avoir les attitudes, les aptitudes, l'engagement, les connaissances et compétences adaptées aux réalités sociales et culturelles des OPA. »

Les tâches du formateur débutent avec l'identification et la prise de contact avec les OP susceptibles d'être intéressées par la formation. Sur la base de ce travail initial et d'une grille d'analyse discutée en atelier inter-pays, une sélection des OP pour une cohorte donnée est opérée par l'équipe des formateurs. Une convention est ensuite signée avec chaque OP, formalisant les droits et devoirs de chacun dans la relation de formation accompagnement. Une base de données T0 des OP est constituée par les formateurs sur la base de la collecte de données initiales. Les formations sont ensuite réalisées en salle et en région, selon un calendrier propre à chaque équipe et à chaque zone. Le calendrier de formation veille à prendre en compte les contraintes des travaux agricoles qui limitent la disponibilité des apprenants. Chaque formation en salle, d'une durée de 3 jours, est suivie par une session d'accompagnement de chaque OP chez elle. Le formateur se rend au sein de l'OP soit pour la restitution de la formation par les apprenants à leurs pairs au sein de l'OP, soit après cette restitution, lors d'une réunion programmée avec les élus et les membres de l'OP. L'accompagnement permet de vérifier ce qui a été compris et comment cela a été expliqué aux membres de l'OP, d'évaluer ce qui reste après la formation, de compléter, d'approfondir, de rectifier, de répondre aux questions. Neuf formations en salle et accompagnements in situ se succèdent sur une durée d'environ une année et demi avec les OP d'une même cohorte. Dans l'intervalle entre deux sessions de formation, ou après le cycle des neuf formations-accompagnement, les formateurs répondent aux demandes des OP qui les contactent par téléphone ou en passant à leur bureau régional (au Mali, au Niger). Les formateurs peuvent être mobilisés aussi pour animer le dialogue entre les OP et les acteurs du système financier agricole au niveau régional ou national (volet dialogue intersectoriel). Ils peuvent être mobilisés à la demande des institutions financières qui les interpellent à propos d'un dossier de demande de crédit présenté par une OP formée. Les demandes des IF peuvent porter aussi sur de la formation pour elles-mêmes, mais là, les

réponses des formateurs sont fortement limitées par le temps dont ils disposent. Au Mali et au Burkina Faso, l'un des formateurs de l'équipe est aussi en charge de la gestion des outils financiers d'Agri+ et intervient donc dans toutes les fonctions liées à la gestion de ces outils. Dans les trois pays, les formateurs sont aussi largement à la base de la production d'information (par la base de données T0, les rapports pays, les carnets de bord, les échanges informels par téléphone et visio-conférence...).

Composante pleine et entière de leur métier, les formateurs ont aussi participé à l'élaboration de la démarche et des outils d'Agri+. Ils ont aussi assuré la formation interne de leurs pairs recrutés après le début du dispositif Agri+.

4. Un métier construit sur quatre types de compétences originales dans le monde de la finance agricole

Au fil du déroulement d'Agri+, les compétences des équipes de formateurs se sont assez profondément transformées. Les observations externes croisées¹³ montrent que les trois équipes pays ont acquis des compétences originales, liées à la manière de mettre en œuvre Agri+, au plus près de la réalité des acteurs, à l'interface entre le monde agricole et le système financier. Ces compétences se déclinent en quatre champs qui viennent renforcer les compétences de base des formateurs :

Une connaissance *in situ* de la problématique du financement des agricultures familiales, une compréhension fine des OP et des contextes dans lesquels celles-ci vivent et travaillent : au-delà d'une connaissance générique et superficielle qui est souvent celle des projets de développement limités en temps et formatés par l'approche que le bailleur de fonds veut promouvoir, les équipes Agri+ ont acquis, par le suivi de long terme des OP dans leur milieu, une connaissance approfondie des réalités du financement des agricultures familiales, ainsi que du rôle et du fonctionnement des OP et des IF dans ce cadre. En conjuguant leurs savoirs initiaux accumulés dans les trajectoires personnelles, aux apprentissages réalisés au fil des étapes de mise en œuvre du dispositif Agri+ (co-construction des outils financiers et de formation, mise en œuvre des outils financiers, sélection des OP, mise en œuvre des formations, suivi des OP chez elles entre les modules de formation, dialogue intersectoriel, échanges entre équipes pays, échanges avec d'autres acteurs...), les membres des équipes pays sont ainsi devenus des « experts contextuels » au sens défini par J.P. Olivier de Sardan dans un texte récent¹⁴.

- **Des compétences pédagogiques innovantes, étroitement adaptées aux besoins et aux contraintes des OP** : à l'interface entre l'agricole et le financier, entre formation et mise en pratique, les équipes Agri+ ont appris à travailler avec des collectifs hétérogènes en termes de niveau de

13] Par l'Institut Agro, Lessokon, SOS Faim siège, les partenaires des OP dans chaque pays...

14] Olivier de Sardan J.-P., 2021, *La revanche des contextes. Des mésaventures de l'ingénierie sociale, en Afrique et au-delà*, Paris, Karthala.



Dioro (Mali), laboureur avec son motoculteur.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

scolarisation, de langues, de référentiels cognitifs; elles ont élaboré des pratiques pédagogiques s'appuyant sur une approche compréhensive (au sens sociologique du terme, de compréhension du point de vue de l'autre), sur la mise en situation réelle, sur l'échange entre pairs et sur le respect de l'autre; elles ont participé à la production de supports pédagogiques adaptés à ces objectifs et ces conditions de formation; elles ont développé une capacité à intégrer le suivi évaluation, l'analyse des effets et des processus de changement dans leur pratique pédagogique.

- **Une capacité d'accompagnement des OP** dans leur réflexion stratégique, leurs relations avec les acteurs du système financier agricole et dans leur rôle d'intermédiation entre ce système et leurs membres. Au-delà de la transmission de connaissances, les formateurs accompagnent les apprentissages des OP, suivent leur mise en pratique, apportent, à la demande des OP, des conseils sur la manière d'interagir avec les IF mais aussi plus largement sur la vie des organisations, l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet économique¹⁵ et finalement leur réflexion stratégique. Dans cette fonction d'accompagnement, ils mobilisent en permanence leur capacité d'analyse de la situation de l'OP, leur connaissance de l'environnement externe, leurs réseaux professionnels et leur posture d'accompagnateur soucieux de permettre à l'OP de gagner en autonomie. Dans un échange en atelier inter-pays, l'un des formateurs les plus expérimentés montrait combien l'approche proposée dans la formation a fait évoluer sa propre posture professionnelle face au crédit et face aux OPA en passant d'une approche « promotion du crédit » à une approche « apprendre à raisonner le crédit » :

15] Le terme « projet économique » sera utilisé dans la suite du texte pour caractériser les activités économiques qu'une OP projette de réaliser. Le plan de financement (sur fonds propres et/ou à crédit) est une partie intégrante du projet économique.

« À travers ces formations que nous sommes en train de faire (j'ai l'impression) d'affranchir le paysan (les OPA) d'une idée selon laquelle le crédit résoudrait tous ses problèmes. À l'opposé de la promotion du crédit que nous avons toujours fait devant les paysans depuis toujours, la présente formation les responsabilise face à celui-ci. J'ai l'impression personnellement en donnant ces formations de me corriger après toutes ces années de promotion du crédit que j'ai faites. »

Une capacité de mobiliser de manière critique les approches orientées changement et de faire des propositions pour l'action : par le prisme de la relation financière entre OP et IF, les formateurs ont acquis une capacité d'analyse critique du système financier agricole. En mobilisant l'approche orientée changement, ils sont en mesure de penser les problèmes de financement de manière systémique, de repérer les dysfonctionnements et de proposer des réponses pour l'action aux différents niveaux du système. Ils ne sont plus des exécutants de formation, mais sont capables de concevoir la formation- accompagnement comme un levier de changement.

C'est sur la base de cette combinaison de compétences que **les équipes Agri+ estiment avoir acquis une capacité à être des acteurs du changement.** C'est aussi cette combinaison de compétences que l'environnement reconnaît aux formateurs Agri+ dans chaque pays.

5. Formateur Agri+ : un métier difficile

Les ateliers inter-pays annuels, les carnets de bord des formateurs, les rapports d'activité relatent les difficultés rencontrées au fil des sessions de formation-action et des cohortes d'OP. Les rencontres avec les formateurs réalisées en juin 2023 alors qu'Agri+ s'achevait, sont aussi largement revenues sur ces difficultés.

Travailler avec des apprenants et des OP ayant un faible niveau d'instruction

Même avec une sélection drastique des OP acceptées en formation et un cahier des charges très clair quant au niveau des apprenants que l'OP choisit d'envoyer en formation, le faible niveau d'instruction et d'alphabétisation d'une part significative de ces délégués est une difficulté majeure relevée par tous les formateurs et ce, depuis le début d'Agri+. Cette difficulté complique l'acquisition des contenus pendant la formation en salle, rend plus aléatoire la restitution et la mise en œuvre des actions post-formation, en particulier l'élaboration des projets économiques et des dossiers de demandes de crédit. Ces difficultés sont contrastées selon les cohortes et selon les pays. Elles se sont renforcées dans

les cohortes 3 et 4, marquées par une baisse du nombre d'OP faitières susceptibles de rentrer dans le processus de formation et l'augmentation concomitante des OP de base (Scoop) dont les membres ont souvent un niveau d'instruction plus faible.

Au-delà des apprenants, la question du niveau d'instruction se pose aussi au sein des OP et des processus de restitution des formations. Dans les carnets de bord dans lesquels les formateurs rendent compte de leurs sessions de suivi accompagnement au sein des OP, la préoccupation de la faible qualité des restitutions revient de manière récurrente. C'est sur ce thème que les grands efforts faits en matière de suivi-accompagnement se justifient tout particulièrement. À l'initiative des formateurs, la conception des manuels de l'apprenant, reprenant les points-clés de chaque module de formation, traduit en quatre langues nationales, a permis une amélioration très significative des processus de restitution et ce faisant d'apprentissage collectif au sein des OP.

Mais le niveau d'instruction est aussi un critère dont il faut se méfier dans des contextes où l'oralité est à la base du fonctionnement social et des modes d'apprentissages comme en témoigne l'un des formateurs :

« [Parmi les apprenants], il y avait une vieille qui n'avait pas été à l'école et, en salle, on ne sentait pas son énergie. On voulait même demander à son OP de la remplacer. Mais quand on a fait le premier suivi dans son OP, on a été impressionné par le niveau de détails que les membres avaient retenu de la restitution qu'elle leur avait faite, et même, elle a complété les réponses alors que les jeunes avaient fini de répondre. »

Une observatrice extérieure dans cette même OP, sept modules plus tard :

« Pendant le suivi du module 8, les membres de l'OP de la vieille ont été capables de restituer tous les éléments du module 8. [...] Et la vieille a rappelé tous les éléments des modules depuis le module 1. »

Travailler en plusieurs langues

La difficulté liée à la langue est en fait un écheveau de plusieurs difficultés combinées. Les supports de formation sont amples et ont été produits en français (manuel du formateur, powerpoint, manuel de l'apprenant, carnet de route de l'OP...). Très peu d'apprenants délégués par les OP pour suivre le cycle de formation comprennent et parlent le français. Par ailleurs, les langues nationales pratiquées dans un pays donné sont plurielles (Moré, Haoussa, Djerma, Dioula, Fulfuldé, Bambara, Bobo...). Les formateurs doivent donc être capables de passer du français aux langues nationales et de maîtriser plusieurs langues pour pouvoir interagir avec les OP des différentes régions d'intervention. Enfin, certains concepts, notamment économiques ou financiers, peuvent ne pas avoir de traduction littérale dans une langue nationale donnée : budget, objectif, projet économique, diagnostic, chaîne de valeur, gouvernance, pérennisation, assurance, climat, changement climatique... Selon les langues, les mots difficiles à traduire diffèrent. Face à ces difficultés, les formateurs mobilisent des écheveaux de solutions :



Dioro (Mali),
une étuveuse s'occupe
de la première
cuisson du riz.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

« On se répartit entre les deux formateurs de l'équipe les zones et les OP en fonction des langues parlées. Et puis chacun d'entre nous a fait des progrès dans la langue de l'autre. »

« Avant d'aller en formation, on s'accorde entre formateurs, on identifie les mots difficiles à traduire. »

« Le soir, je m'assois, je lis la formation du lendemain en français et je réfléchis aux mots justes que je vais utiliser. »

« Pour le Haoussa, il y a un dictionnaire Google qui est bien. Pour le Djerma, il n'y pas de dictionnaire sur le net. »

« On appelle des gens, ou bien on explique aux apprenants et on les charge de trouver le mot juste. »

Malgré cette inventivité des équipes, la réponse institutionnelle apportée par Agri+ avec la traduction des manuels de l'apprenant en langues a été grandement appréciée. La traduction a permis un saut qualitatif dans l'animation des sessions de formation, dans l'appropriation des contenus par les apprenants et ce faisant dans les restitutions des apprenants à leurs OP. Au-delà de cette amélioration fonctionnelle de l'action, la traduction des documents en langues nationales a été perçue, tant par les équipes que par les OP, comme une marque de respect culturel.

Travailler dans des conditions physiques et psychologiques exigeantes

Même quand le quotidien était encore paisible, le métier de formateur Agri+ était particulièrement exigeant. Les neuf sessions de formation en salle (3-4 jours en salle) sont réalisées au plus près des OP dans un point central de chaque région; les neuf sessions de suivi des actions entre deux sessions de formation sont réalisées au siège de chaque OP. Ces travaux demandent aux formateurs des déplacements qui peuvent être importants (300-400 km au Burkina Faso) et de relative longue durée (souvent plus d'une semaine d'affilée), donc des séjours hors de leur foyer avec des hébergements plus ou moins spartiates. L'un des formateurs a résumé la situation en disant « *Agri+, c'est un métier pour lequel il faut être physiquement apte* ». Au Mali, au Niger, la délocalisation des équipes en région (Ségou au Mali, Maradi et Dosso au Niger) a été une forme de réponse positive face à cette difficulté.

Un métier rendu plus difficile encore par la montée des incertitudes

Au fil du déroulement d'Agri+, la difficulté d'exercer ce métier au quotidien a été renforcée par l'insécurité croissante liée à la montée de la violence terroriste dans de nombreuses zones des trois pays. Tenir les formations dans les centres éloignés, se déplacer au siège des OP pour suivre les activités post-formation, affronter les incertitudes de la route sur de grandes distances... sont devenus des défis du quotidien des formateurs. Les équipes ont élaboré des procédures de sécurisation et font preuve d'une grande résilience.

« *On essaie d'être vigilants, on a des réseaux d'information puissants, on fait attention aux horaires.* »

« *Du côté des OP, les gens ont digéré cela. Nous, c'est notre quotidien, on continue.* »

Mais dans un nombre croissant de cas dans chaque pays, des zones de très forte insécurité ont dû être exclues de l'intervention d'Agri+. Au Burkina Faso, la formation-accompagnement d'une cohorte entière (C2) a dû être interrompue définitivement pour cause de risque sécuritaire – une cohorte 2bis a été formée, avec des décalages importants dans le calendrier de la formation.

6. Les points d'appui qui ont permis de construire ce «nouveau métier» et qui pourraient être à la base de sa pérennisation

Un métier qui repose sur des objectifs, des valeurs et des postures de travail visant à renforcer l'autonomie et la légitimité des organisations des agricultures familiales dans le système financier agricole

Pour contribuer à améliorer globalement le fonctionnement de la finance agricole au Mali, Burkina Faso et Niger, Agri+ a fortement misé sur la formation, en se donnant pour objectif de renforcer la capacité des organisations des agricultures familiales à être des acteurs légitimes, reconnus, compétents et autonomes dans le système financier agricole. Le programme de formation visait à permettre aux OP de mieux comprendre le système financier, d'analyser leur propre situation dans ce système financier, de décider de leurs actions (projet économique, emprunt...) de manière plus consciente, informée, autonome et responsable, de mieux négocier, de mieux gérer et éventuellement d'agir collectivement pour aller plus loin.

Pour ce faire, Agri+ a choisi de :

- **Donner aux OP des connaissances opérationnelles sur le fonctionnement du système financier et des compétences pour analyser leur propre place dans ce système :** qui sont les acteurs de ce système de marché financier ? quelles en sont les règles ? etc. Les neuf sessions de formation-accompagnement sont articulées autour de l'acquisition progressive de ces compétences.
- **Donner du temps :** les enjeux d'apprentissage sont ambitieux et les processus de changement visés impliquent une modification profonde des capacités, des comportements, des modes de décisions des OP. La formation est donc articulée en neuf sessions échelonnées sur une année. La formation globale d'une OP est constituée de **154 heures de formation en salle et d'environ 27 heures d'appui-accompagnement.**
- **Permettre la pratique :** pour faire évoluer des comportements, il faut une mise à l'épreuve du réel. Chaque session de formation propose donc des apports thématiques, mais aussi de nombreux temps de mise en pratique en groupe, mais surtout, chaque session de formation est suivie d'un accompagnement du formateur au siège de l'OP pour répondre aux questions, compléter, mettre en œuvre et mettre à l'épreuve avec l'OP l'étape travaillée en salle. Cet accompagnement se fait dans la durée (sur environ une année) et dans la proximité.
- **Créer les conditions de la construction de confiance :** pour accepter de réfléchir sans filtre à ses forces et fragilités, discuter de ses projets, de sa gouvernance, de ses capacités à gérer et à construire l'avenir, une OP a besoin d'avoir confiance dans son interlocuteur. Cette confiance se construit par l'interconnaissance dans la durée, mais aussi par le partage de réalités culturelles, par l'écoute, l'attention portée, le respect. Ce sont les qualités demandées au formateur Agri+.

- **Favoriser les échanges entre pairs** : une OP progressera d'autant mieux si elle se rend compte que ses difficultés de finance agricole sont partagées par d'autres, que la recherche d'informations peut être mutualisée, qu'une action collective est souvent plus efficace qu'une action individuelle. La formation mobilise fortement les échanges entre pairs pendant les sessions en salle qui rassemblent plusieurs OP d'une même région. La dernière session du cycle rassemble les OP formées dans une même cohorte et une même région pour une réflexion collective sur la poursuite de leur action de finance agricole après Agri+.

Cette démarche a gagné en maturité en plusieurs étapes : issue d'un processus de recherche-action d'une dizaine d'années coordonné par l'Institut Agro Montpellier, elle a été formalisée dans le programme de formation Agri+ ; elle a été opérationnalisée dans le « manuel du formateur », puis retravaillée avec les formateurs pour être étroitement adaptée aux réalités des OP dans les différents contextes où elles évoluent. C'est sur cette base que s'est construite cette nouvelle manière de former et d'accompagner les agricultures familiales dans leur accès à la finance agricole.

Cinzana (Mali), Habi sur son ordinateur.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.



Les dires de formateurs Agri+ (2023) qui suivent montrent comment cette démarche a été déclinée dans le quotidien de ce « nouveau métier ».

« Au début, on sentait beaucoup de réserve. »

« Il faut savoir rassurer, montrer que tout ce que chacun est dit est utile, que personne n'est dans l'erreur. »

« On fait attention aux gens, on donne des conseils, on est dans le respect mutuel. »

« La parenté à plaisanterie, ça facilite beaucoup les choses. Il faudrait inscrire cela dans la fiche de poste du formateur. »

« Il faut savoir créer la confiance, avoir les gens avec soi. Ça permet de passer du stade « timide » au stade « bavard ». Le suivi aussi évolue de cette manière : au premier suivi, personne ne parle. Au suivi 3 ou 4, tout le monde veut parler. »

« La connaissance fine des OP, on l'acquiert pendant la formation en salle, mais surtout pendant le suivi chez elles. C'est le suivi qui permet de voir les réalités des OP et aussi de se rassurer sur la véracité des dires des apprenants délégués par l'OP. Une OP nous a dit "Avec Agri+, c'est impossible de se cacher". »

« On découvre la réalité profonde des OP pendant la phase de suivi. [A contrario] Celles qu'on n'a pas pu visiter à cause de l'insécurité, on les connaît très mal. »

« L'accompagnement, ça crée des liens forts : on voit les OP neuf fois par cohorte, plus deux-trois fois pour la préparation en amont, et aussi au moment des suivis des effets, et quand elles viennent nous voir [au bureau] et quand on va les voir sur le trajet d'un voyage vers une autre OP. »

« Une OP de Kedougou avait son dossier de demande de crédit chez Kafo. Kafo l'a appelée pour demander un acte notarié. L'OP nous a appelé pour demander s'il faut le faire. Si [elle n'avait pas eu notre réponse], le dossier serait resté en plan chez Kafo... »

« Le rôle de facilitateur, c'est possible quand il y a la proximité, la présence dans la durée, la confiance... »

Dans les entretiens de juin 2023, plusieurs des formateurs ont spontanément comparé leurs métiers antérieurs de formateurs en microfinance avec leur métier Agri+ actuel :

« Avant, je faisais la formation en salle pour passer un message. Maintenant, c'est la formation-action et j'aime ça. Quand je suis arrivé, je ne comprenais pas les différentes dimensions de ça. Maintenant, avec la pratique, je comprends mieux les subtilités du programme de formation Agri+. »

« Dans les modules CGAP, on devient des automates, on applique. Dans Agri+, ça n'arrive jamais, tu ne pars jamais avec des certitudes, tu dois t'adapter en permanence. Les apprenants ont des degrés de compréhension très différents les uns des autres. Il faut beaucoup de travail de groupe. »

« Avec le CGAP, il y a sept modules. Sur l'épargne, on met juste le doigt sur comment constituer l'épargne. Sur le crédit, on regarde c'est le quoi le crédit, pourquoi il faut le prendre, comment il faut faire pour le prendre; ça va juste aux produits financiers. Dans Agri+, c'est différent, on regarde toute la démarche, pour l'OP, pour l'individu, comment mieux produire, comment mieux gérer: Agri+ fait réfléchir sur le processus global. »

« Avec une institution classique de microfinance, tu fais trois jours de formation thématique et puis tu disparais. Tu changes de thème tout le temps, tu n'as pas le temps d'approfondir. Tu appliques les outils qu'on te donne... Avec Agri+, on construit dans la durée, on crée des liens avec les OP; on a fait un travail collectif pour préparer les outils et aujourd'hui, nous travaillons dans les trois pays avec des outils qui sont conçus par nous. Cela permet de laisser quelque chose de consistant et de durable. Avec la répétition au long des modules et des cohortes, notre compréhension évolue. »

Le travail collectif, un facteur déterminant de la construction du nouveau métier

Dès leur prise de fonction, les équipes Agri+ ont investi dans un travail collectif qui au fil des mois a pris plusieurs formes : collaboration entre membres d'une même équipe, travail entre les équipes pays Agri+ pendant les ateliers annuels inter-pays, collaborations informelles entre les équipes-pays par téléphone, puis Whatsapp.

Ce travail collectif a été déterminant pour adapter le dispositif, la méthode et les outils d'Agri+ proposés initialement dans le manuel du formateur aux réalités des trois pays. Il a permis de former les formateurs recrutés plus tardivement dans le dispositif. Il s'est beaucoup nourri des échanges avec les autres acteurs d'Agri+ (les équipes SOS Faim dans les différents pays, Lessokon, l'Institut Agro de Montpellier...).



Sakoïba (Mali), portrait de Bachirou Diarra.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

Ce travail de longue haleine, dans un contexte de métier en construction, a aussi connu des doutes, des crises, des ruptures. Mais il a finalement permis de souder le collectif de formateurs autour d'objectifs et de valeurs partagées et s'est poursuivi jusqu'à la fin d'Agri+.

« [le collectif], c'est important aussi quand tu as des doutes et que tu te demandes "Est ce que je vais dans le bon sens?" »

« Les ateliers [inter-équipes] c'est bien, mais un par an ce n'est pas assez. Et puis c'est si dense que c'est difficile. »

« Le travail de co-construction [fait dans les ateliers annuels inter-pays] a été passionnant, on a appris beaucoup. »

La formation Agri+ a combiné une structure systémique en neuf modules et des outils pédagogiques adaptés, permettant aux OP de comprendre leur rôle dans le système financier agricole, de structurer leurs projets économiques, et de renforcer leurs relations avec les institutions financières pour un impact durable.

Une construction et des outils pédagogiques qui ont soutenu les processus d'apprentissage

La démarche de formation initiale proposée dans le manuel du formateur a mis un accent fort sur la construction et le séquençage de la formation d'une part, la production d'outils pédagogiques pour accompagner les apprentissages d'autre part.

La formation a été construite selon un séquençage systémique mettant en lien les OP, leurs membres, leur environnement. Le premier module a pour objectif de donner aux apprenants une compréhension globale du système financier agricole, de leur permettre de se situer comme acteur dans ce système et d'en comprendre les principales règles de fonctionnement (le marché financier). Pour évoluer dans ce marché financier, accéder aux services qu'il propose et les valoriser, l'OP doit être capable de réfléchir à sa propre situation : le module 2 revient donc sur l'OP des apprenants. Quelles sont les raisons d'être de cette OP, comment fonctionne-t-elle, quelles sont ses forces et ses fragilités ? Le module 3 approfondit cette analyse en revenant sur le projet économique de l'OP justifiant ses demandes de crédit. Quel est ce projet ? Est-il cohérent avec les objectifs de l'OP, ses ressources, sa capacité de gestion ? Comment le construire et le défendre face à une institution financière ? Est-il suffisamment solide et rentable pour supporter le poids d'un emprunt ? Les modules 4 et 5 explorent ensuite la relation avec les institutions financières. Qui sont ces institutions financières, quels services proposent-elles, à quelles conditions, lesquelles pourraient être des partenaires potentiels pour un emprunt de l'OP, comment négocier avec elles ? Comment gérer ensuite le crédit obtenu et la relation avec l'IF ?

Les modules 6, 7 et 8 explorent l'autre rôle financier que les OP peuvent jouer : comment améliorer l'accès de leurs membres (les agriculteur·rice·s) au crédit en assurant un rôle d'intermédiation entre les membres et les institutions financières.

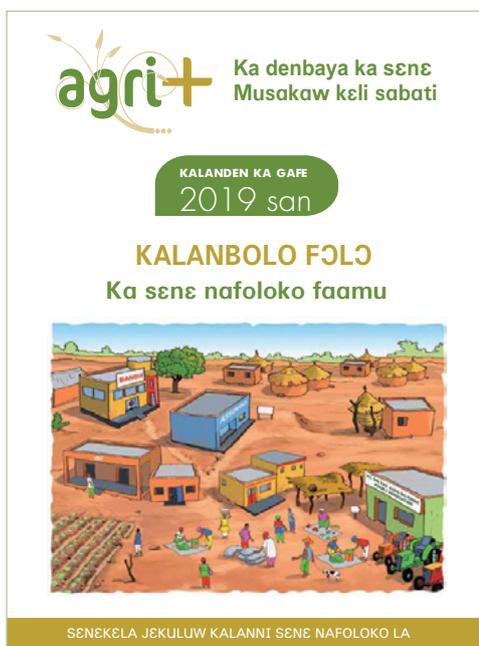
Le module 9, réalisé six mois après le module 8, permet de réviser les principaux points de la formation, de faire un premier bilan de ce qui s'est passé pour les OP dans l'intervalle (mise en œuvre du projet économique, demande de crédit, obtenu ou non...) et de discuter des perspectives d'avenir des OP dans le système financier.

La proposition initiale de séquençage a été retravaillée avec les formateurs au fil de la mise en œuvre de la formation de la cohorte 1. Le fil pédagogique a été simplifié et la formation (initialement prévue en 12 modules incluant l'éducation financière des membres à la base) a été raccourcie pour tenir en 9 modules. Tout au long du travail d'adaptation, mobiliser des exemples concrets dans chaque pays a été une préoccupation permanente des formateurs. Le travail a été finalement stabilisé, avec l'élaboration d'un manuel de l'apprenant pour chaque module et d'une version finale des powerpoints.

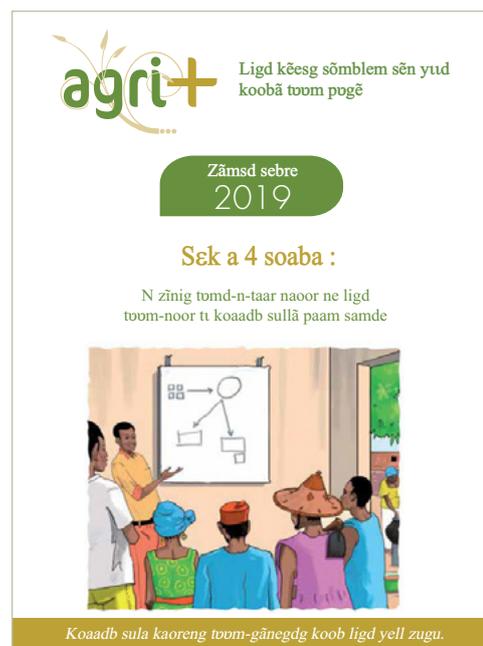
Exemples de manuels et de livrets en langues nationales Mali / Burkina Faso :



Rapport final 2023 – Dispositif innovant de financement de l'agriculture familiale au Burkina Faso et au Mali



Traduction du module 1 en bambara



Traduction du module 4 en mooré

Ainsi enrichi, raccourci et stabilisé, le séquençage de la formation s'est avéré pertinent au fil des quatre cohortes d'OP formées, donnant une base d'appui sereine aux formateurs et un support d'apprentissage apprécié par les apprenants.

En appui à ce séquençage, une boîte à outils du formateur avait été initialement proposée.

Deux outils de cette boîte initiale se sont finalement avérés peu efficaces :

- Le cahier de route que les OPA étaient censées remplir à chaque session pour consigner l'avancement de leur réflexion et actions, n'a jamais été vraiment utilisé (« *pas bien tenu, trop difficile à comprendre, trop difficile à remplir, les OPA manquent de courage face au volume du cahier* »).
- Les carnets de bord, qui avaient une finalité équivalente, mais du côté des formateurs, ont été quant à eux remplis de manière scrupuleuse par les équipes ; ils ont contribué à la présente analyse du métier Agri+, mais n'ont pas été suffisamment mobilisés au cours de la vie du dispositif, pour être réellement utiles à l'action.

En revanche, les autres outils proposés initialement (powerpoints, exercices pratiques, films, jeux de rôle, partage d'expérience entre OP pairs, canevas du projet économique...) et retravaillés avec les équipes, sont toujours largement utilisés.

« On n'utilise plus le plan détaillé du manuel du formateur. Par contre, on continue à utiliser les powerpoints. On les a beaucoup simplifiés. Il faudrait plus de dessins – mais en faisant attention parce que parfois il y a des interprétations des dessins qui posent problème et qui n'aident pas à bien comprendre. »

« Même en français, le powerpoint reste un outil utile. La preuve, quand il y a coupure (d'électricité), tout le monde sent qu'il y a quelque chose qui nous manque. »

« Les sketches, c'est un outil très important. Même les apprenants qui ne comprennent pas le français sont captés, les images sont comprises par les participants, le banquier, le paysan qui a peur de rentrer dans la banque, les paysans qui se disputent, l'habillement, le décor, la manière de se comporter, ils se reconnaissent. Mais évidemment les films en français sont une limite. »

« On a même fait du théâtre pour jouer les institutions financières. Mais parfois les OP ont du mal à poser les questions quand elles doivent jouer les IF. »

« Ça permet de varier les techniques d'animation, ça casse la monotonie. »

« Les outils sont bien aboutis maintenant et adaptés aux apprenants. La seule limite est dans la traduction. Il faudrait pouvoir tout passer en langue. »

Les regards croisés des formateurs et des observateurs externes montrent que ces outils ont contribué à une pédagogie active visant à mobiliser des adultes dans leur propre formation, à maintenir un haut degré d'attention et d'engagement des apprenants dans des temps de formation longs et exigeants (3 jours, soit environ 18 h de formation/session), à permettre l'appropriation des enseignements, mais surtout à faire réfléchir ensemble apprenants et formateurs.

Un métier nouveau qui se nourrit des résultats obtenus et des changements observés

L'élaboration de ce « nouveau métier » s'est alimentée de la production de connaissance qui a irrigué Agri+ et a été consolidée par les effets et changements observés au sein des systèmes financiers agricoles des trois pays.

Le dispositif de suivi-évaluation et d'analyse des effets a été intégré très tôt dans le dispositif Agri+, dans le cadre d'un atelier inter-pays consacré plus spécifiquement à l'approche orientée changement. Une partie du dispositif était confié aux formateurs Agri+, une autre partie – les enquêtes sur les effets auprès des OP –, a été confiée à un observateur externe connaissant bien le monde de la finance agricole, le cabinet Lessokon du Burkina Faso, appuyé pour le traitement des données par l'Institut Agro Montpellier.

Perçu initialement comme un outil classique voulu par le bailleur de fonds, handicapé pendant la première année par l'ampleur et ce faisant, la lenteur du traitement des données, le dispositif de suivi-évaluation et d'analyse des effets, est malgré tout devenu, à partir de l'analyse des effets sur la première cohorte d'OP formées, un outil de pilotage de l'action, d'adaptation de la formation et du métier d'Agri+.

Ainsi, la production d'une typologie des OPA formées et la mise en évidence des effets contrastés d'Agri+ selon les types d'OPA, présentés en atelier inter-pays 2020, ont infléchi le cours de la formation. Les débats sur « Quelles OP Agri+ doit-il former ? », vifs et clivants depuis le début du dispositif, opposaient les tenants d'une « *formation qui doit être ouverte à toutes les OP et particulièrement aux plus faibles* » aux partisans d'une vision pragmatique mettant en avant que « *la formation n'a de sens qu'avec des OP ayant un début de capacité à développer un projet économique* ». L'étude des effets 2020 qui a montré le peu d'effets obtenus par Agri+ avec les OPA les plus fragiles a infléchi ces débats, fait évoluer la sélection des OPA, les pratiques pédagogiques et même la composition de certaines équipes.

« [Comprendre] la typologie des OPA nous a conduits à modifier notre pratique de formation. »

Le « nouveau métier » de formateur-accompagnateur en finance agricole s'est enrichi des retours du dispositif de suivi-évaluation d'Agri+, permettant d'adapter la formation, de mieux cibler les OPA et de maximiser les impacts sur les systèmes financiers agricoles.

Un métier nouveau qui est reconnu par les OP et par l'environnement

Cette reconnaissance, c'est d'abord celle que les organisations formées témoignent à « leurs formateurs » dans les deux sens du terme reconnaissance : elles les remercient pour le service apporté et elles reconnaissent pleinement leur légitimité et leurs compétences.

« Quand on a proposé [aux OPA] d'autres formateurs [pour l'accompagnement complémentaire], elles ont protesté « non, nous on veut Silamakan et Adama. »

« Il n'y a pas beaucoup de partenaires qui accompagnent les OP de cette manière. »

(Une OP formée)

Au-delà des organisations formées, l'intérêt de ce nouveau mode d'accompagnement est reconnu aussi par l'environnement d'Agri+ :

« Le suivi est une force du dispositif Agri+. Les OP n'ont pas d'autres partenaires qui font ça. »

(Une IMF partenaire)

Conclusion du chapitre 4

Tous les membres des équipes d'Agri+ avaient une expérience antérieure de travail en finance agricole au sein d'institutions financières ou de programmes d'éducation financière. En analysant rétrospectivement leur posture professionnelle d'alors, ils sont arrivés à la conclusion que leur action était orientée par une préoccupation essentiellement financière : « Comment vendre du crédit agricole dans des conditions de sécurité acceptables pour les institutions financières ». Dans Agri+, leur métier a profondément changé et leur préoccupation principale est devenue : « Comment accompagner les OP pour les rendre capables d'analyser leur propre situation, de faire des choix responsables en matière de crédit (y compris dire non), de mieux négocier, de mieux gérer, de devenir des acteurs autonomes dans une relation de crédit plus équilibrée ». Ce changement de posture a nécessité une évolution profonde de leurs compétences : compréhension systémique des réalités des agriculteur·rice·s et de leurs organisations, compétences d'écoute, d'animation de réflexion collective, de mise en relation, d'appui dans la durée... En mobilisant du temps, des moyens et des compétences innovantes, Agri+ a créé les conditions de cette transformation de l'accompagnement du financement des agricultures familiales. Voyons maintenant quels en ont été les effets sur les institutions financières et surtout sur les OP.



5

**Quelle contribution d'Agri+
au changement au sein du système
financier agricole des trois pays?**

En mettant en œuvre ces pratiques innovantes de formation et d'accompagnement, combinées à des outils financiers plus classiques (ligne de crédit et fonds de garantie), Agri+ visait à contribuer à transformer les conditions d'accès des agricultures familiales à un financement agricole adapté. Quels résultats et effets ont été obtenus par cette pratique originale du métier d'accompagnement de la finance agricole ? Quels apprentissages pouvons-nous en retirer ?

Le chapitre 5 explore ces questions sous l'angle des changements observés au sein (1) des institutions financières partenaires de la ligne de crédit et du fonds de garantie, (2) des organisations agricoles qui ont participé au programme de formation et (3) des dynamiques de dialogue intersectoriel observées – ou pas – dans les trois pays. L'approche orientée changement présentée en chapitre 3 est mobilisée comme un fil rouge de cette réflexion.

1. Résultats, effets et apprentissages : quelle contribution d'Agri+ au changement au sein des institutions financières partenaires ?

L'analyse s'appuie ici sur quatre sources :

- les données du système de suivi-évaluation d'Agri+,
- les rapports de mission et d'activité de SOS Faim,
- les analyses et perceptions exprimées par les formateurs d'Agri+ au fil des ateliers annuels inter-équipes,
- les enquêtes réalisées en 2018 et 2022 au Mali et au Burkina Faso auprès de toutes les institutions financières partenaires d'Agri+ par le cabinet Lessokon.

Les interactions entre Agri+ et les institutions financières s'opèrent principalement par le biais des outils financiers – ligne de crédit et fonds de garantie –, mais peuvent être aussi en lien avec la formation des organisations agricoles, avec le dialogue intersectoriel et la production de connaissances. L'analyse tentera de montrer le lien entre les modalités d'action d'Agri+ et les changements observés au sein des institutions financières.

1.1. Résultats, effets et apprentissages liés à la ligne de crédit d'Agri+

La ligne de crédit visait à refinancer, à taux concessionnel (3 à 6 %), des institutions de microfinance (IMF)¹⁶ pour leur permettre d'améliorer leur offre de crédit aux exploitations agricoles familiales et aux organisations agricoles en termes de volumes, de taux d'intérêt (plafonné à 14 % au Mali) et de durée (crédit moyen terme pour l'équipement).

LES RÉSULTATS QUANTITATIFS DE LA LIGNE DE CRÉDIT AGRi+

Les deux tableaux suivants détaillent les refinancements des IMF par la ligne de crédit Agri+ au Mali et au Burkina Faso entre 2018 et 2022. Au Mali, les chiffres présentés incluent les apports Lux Dev/PIC III.

16] Appelées aussi Systèmes financiers Décentralisés (SFD) dans la terminologie de la BCEAO



Ségou (Mali),

Une participante est rapporteuse de son groupe sur la synthèse des message-clés du module 7.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

Refinancement des SFD du Mali par la ligne de crédit Agri+ (incluant l'apport LUX DEV / PIC III)

SFD PARTENAIRES	REFINANCEMENT PAR LC EN FCFA PAR ANNÉE DE MISE EN PLACE					TOTAL FCFA	TOTAL €
	2018	2019	2020	2021	2022		
Soro Yiriwaso	200 000 000	280 000 000	250 000 000	340 000 000		1 070 000 000	1 631 205
CVECA-ON	160 000 000	250 000 000	50 000 000	60 000 000		520 000 000	792 735
Kafo Jiginew	170 000 000	30 000 000	100 000 000	80 000 000	100 000 000	480 000 000	731 755
Nyèsigiso			180 000 000		100 000 000	280 000 000	426 857
Total général FCA	530 000 000	560 000 000	580 000 000	480 000 000	200 000 000	2 350 000 000	3 582 551
Total général €	807 980	853 715	884 200	731 755	304 900	3 582 551	

Source : Rapport final Agri+ 2023 sur base SIG des outils financiers Agri+

Refinancement des SFD du Burkina Faso par la ligne de crédit Agri+

SFD PARTENAIRES	REFINANCEMENT PAR LA LC EN FCFA PAR ANNÉE DE MISE EN PLACE					TOTAL GÉNÉRAL FCFA	TOTAL GÉNÉRAL €
	2018	2019	2020	2021	2022		
CEC-BM	100 000 000				50 000 000	150 000 000	228 675
MUFEDE	75 000 000				50 000 000	125 000 000	190 561
CEC-K	15 000 000					15 000 000	22 870
ABF	25 000 000	25 000 000				50 000 000	76 225
GRAINE		75 000 000	75 000 000			150 000 000	228 675
PRODIA			200 000 000			200 000 000	304 900
APFI				60 000 000		60 000 000	91 470
CODEC Ouahigouya				50 000 000	50 000 000	100 000 000	152 450
CODEC Nouna				40 000 000	35 000 000	75 000 000	114 335
Total général FCFA	215 000 000	100 000 000	275 000 000	150 000 000	185 000 000	925 000 000	1 410 153
Total général €	327 765	152 450	419 535	228 675	282 030	1 410 153	

Source : Rapport final Agri+ 2023 sur base SIG des outils financiers Agri+

Agri+ a refinancé treize IMF de 2018 à 2022. Au Mali, les partenariats ont été concentrés sur quatre IMF de la région de Ségou et ont bénéficié d'une synergie d'apports du programme Lux Dev/PIC III, pour un montant global de 2,35 milliards de FCFA (3,58 millions d'euros). Au Burkina Faso, la stratégie de refinancement n'a pas été régionalisée, et a permis de toucher neuf IMF de différentes régions pour un montant global de 925 millions de FCFA (1,41 million d'euros).

LA LIGNE DE CRÉDIT, UN OUTIL EFFICACE DE CONSTRUCTION DE CONFIANCE ENTRE LES IMF, AGRI+, ET LES OP, SELON LES ÉQUIPES AGRI+

Invitées en 2021, après quatre ans de fonctionnement de la LC, à réfléchir à la question « **Les institutions financières ont-elles infléchi leur politique de crédit en lien avec l'utilisation de la ligne de crédit ?** », les équipes Agri+ ont apporté les réponses suivantes :

Les politiques de crédits des SFD ont évolué en certains points grâce au partenariat Agri+ :

- › Baisse des taux d'intérêts sur crédit des SFD partenaires à 14% /an max chez tous contre des taux de 15% CVECA, 18% l'an l'équipement (Nyesigiso, Kafo Jiginew et Soro Yiriwaso, CEC/BM, GRAINE, etc.) et 24% pour le court terme CVECA et APFI;
- › Avantages du remboursement anticipé accordé aux emprunteurs (intérêts calculés au prorata temporis) par Soro Yiriwaso, Kafo Jiginew et perspective d'alignement de CVECA en 2022 sur cette pratique;

Modalités d'octroi :

- › Suppression de délai d'attente/fidélité de 3 mois à Nyesigiso et Soro Yiriwaso, flexibilité à Kafo Jiginew;
- › Flexibilité dans la gestion des clés des magasins à Soro Yiriwaso pour les crédits de stockage/ commercialisation aux OP;
- › Grande amélioration/célérité dans le traitement des dossiers de crédit (délai réduit à 3 ou 7 jours max au lieu de 7 jours à 1 mois ou plus);
- › Flexibilité sur la prise de garanties matérielles non excessives/ crédits pour EAF /Agri+ à Nyèsigiso (Bla) car risque minimisé grâce aux formations Agri+;
- › Annulation du dépôt de garantie obligatoire (DGA) chez PRODIA;
- › Baisse du taux DGA à 10% au lieu de 20% du montant du crédit à Soro Yiriwaso, CEC BM, MUFEDE, GRAINE, CEC Ouahigouya;
- › Fréquence de remboursement des crédits devenue semestrielle et annuelle au lieu de mensuelle, bimensuelle et trimestrielle à Soro Yiriwaso; Annuel et unique (SFD Burkina Faso).
- › Augmentation du montant maximum de crédit aux OPA et EAF de 5 millions FCFA à 10 millions FCFA (environ 7 500 à 15 000 euros) pour CEC BM et MUFEDE;
- › Adaptation de la durée du crédit: crédit équipement de production agricole de 2 à 3 ans à la MUFEDE et CVECA et crédit Transformation/commercialisation des MPE à 9 à 12 mois à Soro Yiriwaso et Kafo Jiginew au lieu de 6 mois- Augmentation de la durée.

Les équipes ont donc observé, au fil des cycles de crédit, des améliorations notables dans les politiques de crédit des IMF partenaires : baisse des taux d'intérêt, garanties demandées aux agriculteur·rice·s un peu

moins exigeantes, adaptation des fréquences de remboursement à la réalité des activités, augmentation des montants maximum octroyés ainsi que des durées de crédit.

De la même manière, à la question « **Les SFD ont-ils évolué dans leurs relations aux OP et aux exploitations familiales ?** », les équipes ont apporté les éléments de réflexion suivants :

- › Avant Agri+, les OP/EAF hésitaient à approcher l'IF, mais après sensibilisation suite au partenariat avec SOS Faim et aux formations Agri+ pour les OPA, cette barrière/crainte avec les clients est levée selon Nyèsigiso. La connaissance mutuelle et la confiance se construisent (les SFD participent à certains modules de formation Agri+ (module 4) ; les OPA sont régulièrement invitées aux AG annuelles des SFD ;
- › Selon Kafo Jiginew, CVECA et Soro Yiriwaso, le partenariat a occasionné une nouvelle clientèle, un marché rural potentiel assez crédible avec un degré de risque moins élevé par rapport aux autres clients suite aux actions d'accompagnement Agri+ et d'appui de AMASSA dans le cadre de la commercialisation ;
- › Les SFD observent un très bon niveau de remboursement des crédits contractés par les OPA formées par Agri+ (les OP et les membres présentent des projets économiques viables) ;
- › Les SFD observent une grande évolution dans la capacité de négociation des OPA : « Grâce à la formation Agri+ les OPA cherchent toujours à négocier nos conditions de crédit pour un partenariat mieux équilibré » et ne s'affichent plus en « récepteur » de conditions proposées par l'IF ; il leur arrive même de renoncer aux crédits envisagés s'ils ne sont pas rentables pour elles (avis de Soro Yiriwaso, CVECA, Kafo Jiginew, CEC BM, GRAINE, APFI) ;
- › Les SFD font des efforts pour satisfaire les autres besoins des OPA et EAF dans la relation de crédit : construction ou réfection de magasin (CEC BM), mise en relation avec des clients (PRODIA) et des formations en éducation financière (GRAINE, CEC BM, MUFEDE) ;
- › Les SFD observent une amélioration de la capacité de gestion du crédit par les OPA (plusieurs cycles de crédits mis en œuvre auprès des SFD) avec intermédiation financière pour l'accès des membres ;
- › Les OPA sont moins réservées vis-à-vis des IF et les IF jugent que la relation avec les OP sont de plus en plus rassurantes ;
- › Les SFD se redéployent de plus en plus dans les zones des OPA, ouvertures de guichets de proximité (Soro Yiriwaso à Yorosso, Kafo Jiginew à San, CVECA à Baraouéli et Bla, Nyèsigiso en vue à San).

Selon les équipes Agri+, des avancées ont donc été observées en termes de capacité de négociation des OP, de qualité de remboursement des crédits et plus globalement en matière de construction de confiance et de partenariat durable entre IMF et OP.



Saguébougou (Mali),
Daouda Diakité prend
les renseignements
d'un client.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

En 2021 toujours, les équipes Agri+ estimaient que depuis 2017 les relations entre les IMF et Agri+ avaient évolué favorablement sur les points suivants :

- › Les SFD apprécient la disponibilité des ressources de refinancement Agri+, arrivant avec des délais compatibles avec les calendriers agricoles et à des coûts raisonnables (3 à 4,5% /an);
- › Les taux de remboursement des tranches de la LC Agri+ avoisinant les 100% dans les deux pays montrent la qualité de la relation financière entre les deux partenaires;
- › Les SFD ont renforcé grâce à la LC leurs compétences de gestion du crédit moyen terme;
- › Le suivi régulier du refinancement par Agri+ de la phase mise en place jusqu'au remboursement, échéance par échéance, a contribué à renforcer la capacité des SFD sur ce même plan; cette compétence de suivi acquise avec Agri+ a été valorisée avec d'autres partenaires financiers;
- › L'accompagnement des SFD par Agri+ est apprécié par les SFD pour sa rigueur, l'appui-conseil apporté en matière de gestion de la LC, la transparence, la traçabilité et la qualité des supports utilisés (système de suivi reporting «Rapport SFD Agri+»);
- › Agri+ est régulièrement invité aux AG annuelles des SFD ce qui montre la proximité et la confiance qui s'est installée;
- › Agri+ participe aux côtés des SFD aux différentes concertations d'envergure régionale et/ou nationale en lien avec le financement de l'agriculture (CNCAM, suivi de la SNFI).

Le choix initial d'Agri+ était de concentrer ses ressources financières sur le chaînon le plus manquant de la finance agricole, le crédit de moyen terme.

Les équipes Mali et Burkina Faso observaient donc en 2021 des évolutions positives des IMF en lien avec l'utilisation de la ligne de crédit. Mais elles notaient également que la contribution de la ligne de crédit au renforcement des ressources de moyen terme des IMF restait modique et qu'une flexibilité plus grande dans la définition des objets financés en y intégrant notamment les achats d'intrants agricoles par les OP permettrait de mieux répondre aux besoins des OP et des agricultures familiales. Rappelons ici que le choix initial d'Agri+ était de concentrer ses ressources financières sur le chaînon le plus manquant de la finance agricole, le crédit de moyen terme. Dans la pratique, il s'est avéré qu'il y avait certes des besoins importants de crédit moyen terme, mais que les besoins de crédit court terme restaient eux aussi très insuffisamment couverts et que le plus souvent, les financements de court terme et de moyen terme sont étroitement reliés dans la dynamique des organisations et des exploitations.

LES EFFETS DE LA LIGNE DE CRÉDIT MIS EN ÉVIDENCE PAR L'ÉTUDE DES EFFETS 2022

L'étude des effets réalisée par Lessokon en 2022 auprès des 13 IMF partenaires de la ligne de crédit d'Agri+ au Mali et au Burkina Faso a fourni une analyse qualitative des effets de la ligne de crédit complétant l'analyse quantitative fournie par le système d'information d'Agri+. Le tableau suivant issu de cette étude présente une vision synthétique de l'action de refinancement par la ligne de crédit, croisant les données du SIG d'Agri+ et les données d'enquête sur les effets et difficultés perçues par les treize IMF financées par la ligne de crédit¹⁷. Bien qu'il soit foisonnant, nous choisissons de le présenter ici dans sa complétude parce qu'il apporte une contribution précieuse à l'analyse des effets d'Agri+ sur les institutions financières partenaires, mais permet aussi de mieux comprendre comment la microfinance rurale des deux pays fait face à la crise sécuritaire qui s'amplifie depuis 2015.

Les points-clés à retenir pour la capitalisation seront présentés après le tableau dans la suite du texte.

17] La Codéc Nouna n'a pas pu être rencontrée pendant cette étude.

Analyse des résultats et effets de la ligne de crédit sur les institutions de microfinance du Mali et du Burkina Faso

(Tableau élaboré à partir de l'étude des effets Agri+ sur les institutions financières Lessokon 2022)

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
Mali SORO Yiriwaso	Créé dans les années 2000 pour faire du crédit solidaire pour activités génératrices de revenus des femmes Est aujourd'hui un « grand réseau » selon la typologie BCEAO ¹⁸ : 136 000 clients Encours 1,135 milliards FCFA (1,73 millions d'euros) Épargne 390 millions FCFA (594 500 euros) Pratique le crédit à l'agriculture depuis 2003 Aujourd'hui 40 % portefeuille est agricole	1,07 milliard FCFA (1,63 million d'euros) (2018 – 2022) Avec apports Lux dev /PIC III	Crédit : <ul style="list-style-type: none"> ■ commerce de produits agricoles ■ équipement agricole ■ intrants agricoles ■ embouche 	Dans un contexte de mobilisation des ressources financières de plus en plus difficile, la LC a permis : <ul style="list-style-type: none"> ■ le financement de 13 379 clients ■ la diversification du portefeuille vers -équipement agricole et commercialisation produits agricoles ■ l'apprentissage du leasing agricole et développement de contrats tripartites de filières L'IMF avait des compétences de finance agricole et les a renforcées par la pratique de crédit grâce à la ligne de crédit La LC a permis de toucher de nouvelles zones et de nouveaux clients L'IMF observe un changement mentalité des OP, plus informées, plus confiantes, plus négociatrices	Le terrorisme qui sévit dans la zone a conduit à la réduction à la fois des activités agricoles et des activités de finance agricole de l'IMF
Mali CVECA Office du Niger	Créé en 1994 sur le modèle Caisse villageoise d'épargne et crédit Épargne et crédit de groupe 65 guichets et 6 agences, 95 % rural IMF dès l'origine construite sur le financement de l'agriculture, est une référence de finance agricole au Mali	520 millions FCFA (792 734 euros) (2018-2021)	Crédit <ul style="list-style-type: none"> ■ équipement agricole (55%) ■ intrants agricoles Crédit commercialisation agricole débuté avec LC + Appui SOS Faim pour ouverture 4 guichets + formation des agents + salaires et équipement	L'IMF a touché de nouveaux clients grâce aux 4 nouveaux guichets Elle a appris le crédit commercialisation (fonio sésame) Son portefeuille de crédit à l'équipement agricole a augmenté Elle a consolidé et étendu son réseau et ses produits agricoles Elle a renforcé son image d'IMF agricole auprès des populations et a augmenté le volume d'épargne collectée Elle considère que dans le contexte de mobilisation des ressources financières de plus en plus difficile, les ressources Agri+ sont avantageuses car elles sont moins coûteuses que celles du marché financier	Augmentation de l'insécurité dans les zones de travail de l'IMF L'IMF rencontre de grandes difficultés de refinancement Elle fait face à quelques impayés liés à l'insécurité (une OP de femmes qui n'a pas pu vendre ses produits agricoles à cause de l'insécurité) L'IMF a fermé un guichet dans une zone à risque L'insécurité incite les clients à épargner au sein de l'IMF L'IMF a négocié sereinement et avec compétence le rééchelonnement des quelques impayés de ses clients

18] La typologie utilisée ici est celle de la réglementation BCEAO : « grands réseaux » avec un encours de plus de 2 milliards FCFA (3 millions d'euros) ; IMF de taille moyenne, gérant un encours de crédit compris entre 800 millions et 2 milliards FCFA (1,2 à 3 millions d'euros) ; « petits réseaux », ayant moins de 800 millions FCFA (1,2 million d'euros) d'encours et des caractéristiques de plus ou moins grande fragilité

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
Mali KAFO Jiginew	<p>Mutuelle d'épargne et de crédit créée en 1987 en zone cotonnière à Koutiala</p> <p>Est aujourd'hui un « très grand réseau », avec un encours de crédit fin 2022 de 45 milliards FCFA (68 millions d'euros)</p> <p>Est aujourd'hui le 1^{er} réseau malien de finance agricole</p> <p>L'IMF s'est assez fortement centrée sur le milieu urbain dans dernière décennie</p>	<p>420 millions FCFA (640 280 euros)</p> <p>Kafo a des sources de financement bien plus importantes que la ligne de crédit Agri+</p>	<p>80% = crédits équipements agricoles</p> <p>20% = crédits intrants + main-d'œuvre agricole + commercialisation</p>	<p>La ligne de crédit Agri+ a eu des effets limités sur Kafo car ses apports sont faibles au regard des activités et ressources de l'IMF</p> <p>La LC a eu cependant des effets positifs sur la capacité d'innovation de l'IMF et l'acquisition de compétences de financement de nouvelles filières (fonio, sésame)</p> <p>La LC a permis de renforcer le crédit équipement agricole</p> <p>Pas d'effets sur la capacité de gérer le risque agricole (l'IMF sait le faire et le pratique)</p> <p>Pas d'effets non plus sur la confiance dans les OP. Cette confiance est très faible parce que les OP sont fortement fragilisées par la crise du coton et ont des impayés importants auprès des institutions financières</p>	<p>L'IMF a rencontré des difficultés sans lien direct avec partenariat Agri+ :</p> <p>La crise des impayés des crédits coton l'a conduite à abandonner la méthodologie crédit de groupe aux OP</p> <p>Elle fait face à des problèmes d'insécurité, mais pas dans les zones de travail avec Agri+</p>
Mali NIYESIGISO	<p>Mutuelle d'épargne et de crédit Créée en zone Office du Niger pour financer les exploitations agricoles</p> <p>Est aujourd'hui un « grand réseau » dans la typologie de la BCEAO</p>	<p>280 millions FCFA (427 000 euros)</p>	<p>70% = (soit 190 millions FCFA, 290 000 euros) crédit équipements agricole.</p> <p>Les montants remboursés ont été alloués à des crédits embouche, warrantage, commercialisation des produits agricoles.</p>	<p>La LC a permis de/d' :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ faire face à des problèmes de de trésorerie ■ augmenter le financement de l'équipement agricole et le financement de l'agriculture globalement ■ renforcer les compétences de l'IMF en financement de l'équipement agricole <p>Les ressources de la LC ont été les bienvenues en situation de grande difficulté de trésorerie</p> <p>La LC a consolidé la confiance des OP et des clients envers l'IMF car celle-ci a pu répondre à leurs besoins de crédit de court et moyen terme</p>	<p>La Caisse de Bla où la LC est affectée n'a pas été touchée par la crise sécuritaire. Certaines autres caisses du réseau sont confrontées à des difficultés sécuritaires</p>

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
Burkina Faso ABF	<p>Petite IMF isolée (selon typologie BCEAO) avec un encours de crédit inférieur à 800 millions FCFA (1,2 million d'euros)</p> <p>Fin 2022 : Encours de crédit = 380 millions FCFA (580 000 euros) Encours d'épargne = 420 millions FCFA (640 000 euros)</p> <p>Le crédit à l'agriculture représente 40 % du portefeuille et était essentiellement concentré sur crédit embouche (80%) avant LC Agri+</p>	<p>50 millions FCFA (76 000 euros) (2016-2023)</p>	<p>Crédits</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ maraichage (intrants, équipement) ■ aviculture ■ produits forestiers non ligneux 	<p>L'IMF a de grandes difficultés à lever des ressources financières pour l'agriculture en dehors de quelques opportunités ponctuelles</p> <p>Dans ce contexte, la LC a permis</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de faire du crédit à 500 nouveaux clients dont 130 à leur premier crédit ■ de diversifier les crédits vers de nouvelles filières (aviculture, PFNL) et de nouveaux produits (crédit équipement, crédit commercialisation, crédit intrants) ■ d'acquérir des compétences dans ces nouvelles filières et ces produits ■ de renforcer la capacité de l'IMF à gérer le risque (sur des bases apprises auparavant avec d'autres partenaires) ■ renforcer la confiance avec 8 unions de producteur-rice-s dans les filières ■ de tenter de préserver les liens avec OPA déplacées 	<p>La Région Est où l'IMF est implantée est confrontée à du terrorisme violent et à des déplacements de populations. Des agences de l'IMF ont été incendiées.</p> <p>L'IMF est confrontée à une forte détérioration de la qualité de son portefeuille (23,4% d'impayés en fin 2022) et à des retraits massifs de l'épargne.</p> <p>La crise sécuritaire a obligé l'IMF à fermer 3 guichets, à mettre leurs agents au chômage technique et à recentrer ses activités dans des zones plus sûres.</p> <p>L'IMF n'a pas pu rembourser ses créanciers (dont la LC SOS Faim)</p>
Burkina Faso APFI	<p>L'IMF est issue de la fusion de deux caisses villageoises d'épargne et de crédit créées en fin années 80 et ayant une longue expérience de crédit à l'agriculture (65% du portefeuille sont des crédits à l'agriculture)</p> <p>L'IMF est « petite » dans la typologie BCEAO du fait de la crise sécuritaire, elle est confrontée à une forte diminution de l'encours de crédit (800 millions FCFA en 2015 à 300 millions FCFA en 2022 soit de 1,2 à 0,5 millions d'euros). Son encours d'épargne serait de 650 millions FCFA (1 million d'euros); mais « 55% de cette épargne est compromise » (source: Directeur de l'institution au moment de l'enquête).</p>	<p>Contrat de 100 millions FCFA (152 500 euros)</p> <p>Mais l'IMF n'a utilisé qu'un seul tirage de 60 millions FCFA (91 500 euros) (2021)</p> <p>Tous les crédits de la Boucle du Mouhoun ont été compromis (pertes par des attaques terroristes + les ressources LC ont été utilisées pour rembourser les épargnants)</p>	<p>LC:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 80% des crédits ont été faits dans la Boucle du Mouhoun pour le financement du maraichage; ■ 15% dans la Région du Centre-Est pour du crédit embouche; ■ 5% dans la zone de Léo (Sud du pays) pour le maraichage 	<p>Étude Lessokon:</p> <p>« Les objectifs de APFI à travers le recours à la LC Agri+ étaient de deux types : consolider ses acquis dans sa zone traditionnelle d'intervention (la Boucle du Mouhoun) et conquérir de nouvelles parts de marchés dans ses nouvelles zones d'implantation (Centre-Est et Sud). Les déconvenues ci-dessus relatées n'ont pas permis à l'institution d'atteindre ces objectifs.</p> <p>Il est difficile dans ces conditions de trouver des effets positifs immédiats et (encore moins) des effets de moyen terme. »</p> <p>Un effet positif cependant : l'IMF a préservé la confiance que lui font les OP et les populations dans quelques zones encore sûres (Leo) et dans zones touchées parce qu'elle leur a remboursé l'épargne perdue (elle a fait le choix de mobiliser les ressources de la LC pour le faire)</p>	<p>Le terrorisme a entraîné l'arrêt des activités dans 40% du réseau</p> <p>Les populations des zones d'intervention de l'IMF ont été massivement déplacées, les activités agricoles et économiques ont été arrêtées ou fortement réduites depuis plus de deux ans,</p> <p>Un plan de redressement de l'IMF a été supervisé par les tutelles et appuyé par SOS Faim Belgique + ONG Rikolto, avec assainissement du portefeuille de crédit et d'épargne, déploiement vers nouvelles zones notamment urbaines et périurbaines; digitalisation.</p>

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
Burkina Faso CODEC Nouna	Petite IMF située dans la Boucle du Mouhoun à 30 kms du chef-lieu de région (Dédougou)	75 millions FCFA (115 000 euros)	ND	<i>Il n'a pas été possible d'échanger avec cette IMF du fait de la crise sécuritaire : la ville de Nouna n'était pas accessible par la route et la communication téléphonique était très erratique au moment de l'étude en 2022</i>	La zone de Dédougou fait l'objet depuis 3 à 5 ans d'une forte pression des groupes terroristes. Cette pression a considérablement réduit les possibilités des populations de cette commune de mener des activités marchandes avec les localités environnantes.
Burkina Faso CEC / BM	Réseau mutualiste taille moyenne Encours crédit : 1,1 milliard FCFA (1,6 million d'euros) Encours épargne : 1,13 milliard (1,7 million d'euros) Passé en l'espace de 5 ans de la catégorie petit SFD à la catégorie SFD moyen (effet imputé à la LC) Réseau historiquement agricole Aujourd'hui, 35% de son portefeuille de crédit est agricole hors coton Forte crise d'impayés de crédits agricoles en 2016-2017	150 millions FCFA (230 000 euros) (2016-2023)	Principalement crédits d'équipements agricoles Un peu de crédits de campagne (production et commercialisation) en maraichage Embouche	La LC a permis de <ul style="list-style-type: none"> ■ développer fortement le portefeuille de crédit équipement auprès des membres de l'IMF ■ mais aussi d'attirer de nouveaux membres ■ d'innover avec des crédits pour des biodigesteurs et de l'équipement photovoltaïque L'IMF a observé des forts effets d'entraînement du crédit équipement sur la demande de crédits production (intrants, main d'œuvre...), sur épargne, et sur demande autres produits (assurance, transferts...) La LC a permis à l'IMF de s'étendre dans de nouvelles zones, d'acquérir des compétences techniques et institutionnelles par rapport à l'équipement agricole et plus largement en finance agricole se traduisant par la création d'un département dédié La gestion de la LC a permis à l'IMF de développer sa stratégie agricole et ses compétences de gestion du risque agricole (sélection des clients, intégration de l'assurance agricole, accent sur le financement de l'agriculture durable (pratiques agroécologiques) qui résiste mieux aux aléas climatiques; diversification des activités agricoles financées (maraichage, embouche, aviculture, cultures pluviales, maillon commercialisation...)). L'IMF estime que sa pratique de la LC lui permis de consolider ses compétences de réponse à appel à projet sur la finance agricole, de renforcer sa légitimité auprès des PTF de la zone La confiance et la satisfaction des clients sont renforcées Elle observe des effets positifs de ses actions de promotion des équipements et des pratiques agroécologiques sur les conditions de vie et la santé des clients	L'IMF n'est pas directement touchée par la crise sécuritaire En revanche, elle a été fortement touchée par la crise climatique qui a entraîné les impayés en 2016-2017 Elle a développé une stratégie de mitigation des risques climatiques avec trois démarches : <ul style="list-style-type: none"> ■ réorientation de ses financements en direction des producteur-rice-s adoptant des pratiques d'agriculture durable (utilisation de bio intrants, pratiques culturales préservant l'environnement, utilisation de semences résistantes au stress hydriques...); ■ développement avec des opérateurs spécialisés de l'assurance agricole; ■ redéploiement d'une partie de ses points de vente vers les centres urbains.

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
<p>Burkina Faso CEC Kantchari</p>	<p>Très petite coopérative d'épargne et crédit, créée par une ONG locale (Tin Tua)</p> <p>L'IMF est isolée en région Est dans une zone de forte insécurité</p> <p>Les perturbations engendrées par la crise sécuritaire ont entraîné :</p> <ul style="list-style-type: none"> une forte dégradation de l'encours de crédit : 219 millions en 2020 - 165,25 millions FCFA (12/ 2022) soit de 333 000 à 250 000 euros. une forte croissance de l'encours d'épargne : 224 millions (2020) à 550,78 millions FCFA (12/2022), soit 340 000 à 840 000 euros. 	<p>30 millions FCFA (45 000 euros)</p> <p>Mais un seul tirage de 15 millions FCFA (23 000 euros) en novembre 2018</p> <p>L'IMF a renoncé à la seconde tranche après de grandes difficultés de remboursement de la 1^{ère} tranche suite aux perturbations de la crise sécuritaire</p>	<p>Avec la première tranche, financement des activités de 292 personnes (majoritairement des femmes) et 56 jeunes (âgés de moins de 35 ans).</p> <p>Les activités financées :</p> <ul style="list-style-type: none"> femmes : commerce de céréales ; agriculture (intrants, main-d'œuvre agricole...) jeunes : embouche (saison sèche surtout) 	<p>La LC a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> une amélioration de la trésorerie et de la capacité de financement crédits court terme (2018) la fidélisation d'anciens clients et l'adhésion de quelques nouveaux clients <p>L'enquête Lessokon 2022 rapporte que l'IMF estime que la LC a induit effets positifs :</p> <p><i>« la Caisse a consolidé ses compétences en financement agricole en accroissant, grâce aux ressources de la LC Agri+, son portefeuille de crédits de production agricole ; elle a réussi à recouvrer une bonne partie des 15 millions placés en crédits agricoles auprès de ses membres (2,245 millions FCFA soit 3 422 euros, étaient en retard de paiement à fin 2022 ; et ces créances n'étaient pas totalement compromises) ; la CEC a su conserver la confiance de ses membres en poursuivant ses opérations comme l'a montré la bonne croissance de l'épargne sur la période. »</i></p> <p>Mais ces effets positifs n'ont pas pu être consolidés en raison de la crise sécuritaire</p>	<p>La violence terroriste a eu un impact négatif sur les activités agricoles et économiques de la zone.</p> <p>L'IMF a connu une forte détérioration de son portefeuille de prêt : PAR30 = 21 % en 2022 ;</p> <p>Elle a réduit ou suspendu momentanément ses activités</p> <p>Elle a été en retard de paiement de la LC Agri+ :</p> <ul style="list-style-type: none"> elle a renoncé à utiliser la 2^{ème} tranche de prêt <p>Mais paradoxalement les ressources de l'IMF s'améliorent parce que la CEC est perçue comme un lieu de refuge par ses membres qui y sécurisent les fonds qu'ils ne peuvent pas investir dans leurs activités économiques.</p> <p>L'IMF a réussi à rembourser toute la 1^{ère} tranche en puisant dans ses fonds propres.</p>
<p>Burkina Faso CODEC Ouahigouya</p>	<p>Coopérative diocésaine agréée en 2019</p> <p>SFD moyen + selon typologie BCEAO :</p> <p>Encours de crédit = 1,4 milliard FCFA (2,1 million d'euros)</p> <p>Encours d'épargne = 1,9 milliard FCFA d'épargne en fin 2022 (2,9 millions d'euros)</p> <p>L'IMF fait essentiellement du crédit de groupe</p> <p>Elle a une forte expérience agricole (le crédit agricole représente 43% du portefeuille global)</p>	<p>100 millions FCFA (150 000 euros) (2021)</p> <p>4 millions FCFA (6 000 euros) impayés à fin 2022 par personnes déplacées contraintes de fuir leurs localités de résidence</p> <p>Mais 100% remboursé en 2023</p>	<p>La LC a été concentrée sur deux agences et deux activités (maraichage, élevage)</p> <p>Elle a permis de financer 1 425 crédits de court terme dont 80% pour l'équipement et 20% des intrants agricoles (semences, engrais, et aliments pour bétail).</p>	<p>La LC a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'extension de la portée de l'IMF (nouvelles zones, nouveaux membres) l'augmentation de l'encours de crédit agricole et de l'épargne la satisfaction, la fidélisation et le renforcement de confiance avec les anciens clients à travers la diversification des produits l'augmentation des montants individuels de crédit l'attraction de nouveaux membres le renforcement de compétence en finance agricole et en particulier crédit équipement maraichage le renforcement global de la confiance dans l'IMF qui fait la preuve de sa capacité à sécuriser l'épargne en situation de crise 	<p>L'IMF a été confronté fortement à la crise sécuritaire</p> <p>Face à cette crise, elle a :</p> <ul style="list-style-type: none"> fermé des points de vente exposés aux attaques et relocalisé des opérations dans zones plus sûres engagé la digitalisation pour sécuriser les transactions (épargne mobile, transferts, octrois prêts) crédit sécurité alimentaire plus flexible expérimenté l'assurance agricole maraichage avec opérateur Yeleen Assurance

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
Burkina Faso GRAINE	<p>Créée en 2010 par la transformation institutionnelle du programme de microfinance CRS</p> <p>L'IMF est aujourd'hui un grand SFD dans la typologie BCEAO :</p> <p>97 122 clients dont 70% femmes</p> <p>Encours de crédit = 4,4 milliards (6,7 millions d'euros)</p> <p>Encours d'épargne = 4 milliards (6,1 millions d'euros)</p> <p>31 points de ventes dont la majorité se trouve en zone rurale.</p> <p>L'IMF est historiquement rurale et féminine ; elle s'est ouverte sur l'urbain et la finance agricole depuis les années 2015-2016.</p>	150 millions FCFA (230 000 euros)	Crédits de campagne (intrants, stockage, commercialisation, embouche...) dans le domaine agricole	<p>L'étude Lessokon relève que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ « <i>GRAINE s'est engagée depuis plusieurs années (2015-2016) dans la professionnalisation de son volet finance agricole. Elle a bénéficié pour cela de l'accompagnement de plusieurs partenaires pour le développement d'outils et mécanismes financiers agricoles :</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>UNCDF/Agrifinance : financement des chaînes de valeurs agricoles</i> • <i>ICCO/STARS : déploiement de l'outil ACAT, un outil d'évaluation du besoin réel de crédit agricole ;</i> • <i>SNV/Tanager : financement de l'aviculture</i> • <i>GIZ/PDA & ProFiNa : configuration de modèles économiques autour de certaines filières (manioc, riz...)</i> <p><i>Certains de ces outils et mécanismes ont été mis à contribution dans la valorisation des ressources Agri+ ».</i></p>	<p>La crise sécuritaire a fortement touché plusieurs zones d'intervention de l'IMF.</p> <p>Elle a entraîné la suspension temporaire des activités de l'IMF, l'augmentation des impayés, la difficulté de mobiliser l'épargne, des difficultés de mobiliser les refinancements auprès des partenaires bancaires habituels</p> <p>La stratégie de résilience a été de réduire les activités, relocaliser les activités dans des zones plus sécurisées, en particulier les villes, réduire les octrois de crédits, réorienter les crédits vers le court terme, développer la finance digitale</p>
Burkina Faso MUFEDE	<p>Créée en 1996, l'IMF est aujourd'hui de taille moyenne selon la typologie BCEAO :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ encours crédit : 958 millions (1,46 million d'euros) ■ encours épargne : 1,9 milliard (2,9 millions d'euros) <p>14 points de points de vente essentiellement urbains</p> <p>Historiquement, c'une IMF développée pour financer les activités des femmes dont l'offre de crédit actuelle reste très orientée vers les AGR</p>	125 millions FCFA (190 500 euros) (2016-2023)	<p>Maraichage : équipements (grillage, petits équipements) ; intrants</p> <p>Agriculture pluviale : équipements (tracteurs) ; intrants, embouche</p> <p>AGR (fonds de roulement)</p> <p>Financement de : > 100 producteur-rice-s maraichers individuels et groupes solidaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 5 producteur-rice-s pour 5 tracteurs (8,295 millions FCFA/tracteur, soit 12 600 euros) ■ AGR hors agriculture car fonds mis à disposition trop tard pour la campagne agricole 	<p>Effets observés de la 1^{ère} tranche (2018-2022) de LC :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de nouveaux maraichers ont adhéré à l'IMF et ont eu accès au crédit pendant plusieurs campagnes de maraichage ■ mais l'IMF peine à fidéliser ces clients sur le moyen et long terme par manque de ressources financières pour répondre à l'ampleur des besoins de crédit ■ l'épargne collectée a augmenté ■ l'augmentation des activités permise par le crédit a eu des effets positifs sur la qualité de vie des emprunteurs hommes et femmes ■ l'IMF a acquis des compétences en financement de l'équipement agricole (tracteurs) et a créé un dispositif pour développer ce produit au sein du réseau ■ l'IMF a appris à suivre et gérer le risque agricole ■ MUFEDE a inclus la finance agricole dans sa stratégie de développement et devient une référence pour ses pairs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ certains tracteurs financés à crédit sont tombés en panne, les pièces de rechange ont été difficile à trouver, l'IMF a assisté les emprunteurs pour trouver des garagistes qualifiés ■ des fonds de la LC sont arrivés trop tard pour la campagne agricole et ont été alors réaffectés à des crédits pour des AGR non agricoles <p>La crise sécuritaire a fortement touché certaines agences entre 2018 et 2021 : des villages et sites maraichers ont été attaqués, les récoltes détruites, les agents mobiles menacés</p> <p>L'IMF a réduit le rayon d'action des agents mobiles, et se montre plus prudente dans les octrois de crédit</p>

PAYS ET IMF (OU SFD DANS LA TERMINOLOGIE BCEAO)	CARACTÉRISTIQUES DE L'IMF (Chiffres FCFA 2022)	MONTANT LIGNE DE CRÉDIT MOBILISÉ / MONTANT REMBOURSÉ	UTILISATION DE LA LIGNE DE CRÉDIT PAR L'IMF	EFFETS PERÇUS PAR L'IMF : SELON LES BRANCHES : 2 (compétences de finance agricole), 3 (capacité à gérer le risque agricole), 4 (capacité à mobiliser des ressources pour le financement agricole), 5 (qualité du lien OP-IMF) & AUTRES EFFETS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'IMF ET MESURES PRISES POUR Y FAIRE FACE
Burkina Faso Prodia	<p>SFD de taille moyenne (2022) Encours crédit : 1,495 milliard FCFA (2,3 millions d'euros) Encours épargne : 372,96 millions (570 000 euros)</p> <p>Créée dans les années 90 avec une forte orientation urbaine / artisanat / PME, l'IMF s'est ré-orientée vers l'agriculture et le rural à partir 2017.</p> <p>En 2022 son portefeuille agricole est estimé à 86% du portefeuille global</p>	200 millions FCFA (300 000 euros) (2016-2023)	<p>Crédits de campagne : intrants maraichers et agricoles (semences, engrais, pesticides & fongicides...) Embouche bovine & ovine Aviculture AGR (commerce de produits manufacturés, transformation agroalimentaire)</p>	<p>La LC a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'ouverture de nouvelles zones et à de nouveaux clients (500) ■ la réduction très sensible de la crise de trésorerie cyclique de l'institution; ■ l'augmentation des niveaux de financements agricoles de l'institution; ■ l'augmentation de l'épargne globale par le biais des effets d'entraînement de l'augmentation du crédit; ■ le relèvement des montants moyens de crédits agricoles des clients dans les anciennes zones d'intervention de PRODIA (Dédougou, Koudougou). ■ la consolidation des compétences agricoles que l'IMF avait acquises antérieurement avec d'autres partenaires que Agri+ ■ la consolidation de la confiance avec les agricultures familiales grâce à ses capacités à mobiliser des ressources pour répondre aux besoins de crédit 	<p>La crise sécuritaire a fortement touché les activités des agences des régions Centre Nord et Boucle du Mouhoun.</p> <p>L'IMF a réagi par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la fermeture de certaines nouvelles zones ouvertes grâce aux ressources Agri+. Exemple : localités environnantes de Kimbara ou le renouvellement d'un encours de crédit de 50 millions FCFA (0,7 million d'euros) a été annulé; ■ des mesures conservatoires pour limiter les risques d'impayés : réduction des octrois de crédit, recentrage urbain ■ le développement de la finance digitale pour les transactions



Saguébougou (Mali),
les femmes sèment
de l'arachide.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

Les données sur les treize IMF partenaires de la ligne de crédit présentées dans le tableau permettent de comprendre comment les IMF ont utilisé la ligne de crédit, comment elles l'ont perçue et quels apprentissages se dégagent de ces expériences.

Agri+ a travaillé avec les trois catégories d'IMF distinguées par la réglementation BCEAO : cinq d'entre elles, essentiellement maliennes, sont des « grands réseaux » avec un encours de plus de 2 milliards FCFA, soit 3 millions d'euros (Institutions de l'article 44 de cette réglementation) ; cinq autres IMF partenaires sont de taille moyenne, gérant un encours de crédit compris entre 800 millions et 2 milliards FCA (soit entre 1,2 et 3 millions d'euros) ; trois d'entre elles, burkinabè, sont des « petits réseaux », ayant moins de 800 millions FCFA d'encours (1,2 million d'euros) et des caractéristiques de plus ou moins grande fragilité (isolement, faible niveau de ressources financières et d'autonomie...) qui s'accroissent dans le contexte de crise sécuritaire actuel. Les grands et moyens réseaux peuvent avoir une couverture nationale (Kafo Jiginew au Mali...) ou régionale (Soro, CVECA ON, Niyesigiso...), les petits réseaux sont historiquement liés à une région donnée. Les IMF partenaires sont mutualistes ou issues de caisses villageoises d'épargne et de crédit pratiquant le crédit de groupe, ou encore issues de programmes de crédit à caution solidaire ciblant les femmes. Cette grande diversité d'IMF financées montre aussi que toutes les IMF, des plus grandes aux plus petites, manquent de ressources financières adaptées pour développer la finance agricole.

Les IMF partenaires d'Agri+ ont su tirer parti de la ligne de crédit pour diversifier leurs produits financiers, développer des crédits innovants, et répondre à une demande agricole croissante, malgré des contraintes sécuritaires et des ressources financières limitées.

Toutes les IMF avaient une expérience de crédit agricole plus ou moins longue avant d'entrer en partenariat avec Agri+. Pour sept d'entre elles, cette expérience est ancienne (25 à 30 ans et plus) et a motivé leur création (Kafo Jiginew, CVECA ON, Niyesigiso...). Ces IMF constituent des références en matière de financement de l'agriculture à l'échelle régionale, nationale voire africaine. Les cinq autres IMF n'étaient pas agricoles à l'origine, mais orientées vers le financement des activités génératrices de revenus (AGR) et donc des femmes ou, à l'opposé, le financement des PME et de l'artisanat (PRODIA au Burkina Faso); leur orientation agricole est plus récente, construite dans la décennie 2010 et s'inscrivant dans le renouveau de l'intérêt pour les agricultures familiales. Pour construire leurs compétences agricoles, elles ont reçu l'appui de différents partenaires - UNCDF/Agrifinance (financement des chaînes de valeurs agricoles); ICCO/STARS (déploiement de l'outil ACAT pour évaluer le besoin réel de crédit); SNV/Tanager (financement de l'aviculture); GIZ/PDA & ProFiNa: (configuration de modèles économiques de filières (manioc, riz...); finance agricole du Maroc, divers programmes gouvernementaux... - tous assez fortement engagés dans les approches filières. Les IMF agricoles historiques ont elles aussi adopté cette approche filière, notamment sous l'influence de leurs partenaires financiers. La ligne de crédit d'Agri+ a été une opportunité pour ces IMF d'accéder à des ressources financières mais aussi d'approfondir des compétences ou/et d'acquérir des compétences nouvelles (warrantage ou microleasing agricole par exemple...). Le recours à la ligne de crédit Agri+ s'inscrit donc dans un processus d'apprentissage du financement agricole dans lequel chaque IMF combine différentes opportunités pour renforcer ses ressources et compétences.

À l'exception de Kafo Jiginew au Mali, ces IMF affirment toutes, quelle que soit leur taille, être confrontées à un problème récurrent de manques de ressources financières pour développer leur portefeuille agricole et répondre à l'ampleur de la demande. Ce manque de ressources limite le nombre des crédits accordés, le montant des crédits, mais aussi la diversification des produits financiers et le déploiement dans de nouvelles zones. La ligne de crédit Agri+ a été la bienvenue pour faire face à cette contrainte et a été mobilisée par les IMF pour des volumes financiers en cohérence avec leur portefeuille et leur capacité de gestion actuels. Les volumes de refinancement obtenus s'échelonnent entre 1,07 milliard FCFA (Soro au Mali avec le cofinancement du PIC III) et 15 millions FCFA pour CEC Kantchari au Burkina Faso (soit entre 1,6 millions d'euros et 23 000 euros). Les volumes financiers finalement mobilisés sont parfois inférieurs au contrat initialement signé, quand la crise sécuritaire réduit les activités dans une zone donnée. Les IMF apprécient positivement le coût concessionnel de cette ressource (entre 3 et 6%), plus favorable que les coûts de leur refinancement bancaire habituel (de l'ordre de 6 à 8%). Au Mali, le taux de sortie des crédits, plafonné à 14%, est une contrainte dont elles souhaiteraient s'affranchir, mais n'est pas mentionné comme un obstacle majeur pour l'utilisation de ces ressources. Certaines IMF ont choisi d'optimiser l'utilisation du refinancement Agri+ en le concentrant sur une ou deux agences très investies dans l'agriculture ou souhaitant développer cette orientation. Initialement, la ligne de crédit Agri+ devait cibler de manière privilégiée le « chaînon manquant » du financement agricole, le crédit moyen terme pour l'équipement et les investisse-

ments agricoles. Mais les stratégies tant d'Agri+ que des IMF se sont rapidement adaptées aux réalités de la demande agricole non satisfaite. Six sur les douze IMF indiquent des utilisations de l'ordre de 50 à 80 % du refinancement pour des crédits d'équipement agricole pour le maraichage (motopompes, tuyaux et autres accessoires, clôtures, petit équipement aratoire...) et pour l'agriculture pluviale (tracteurs, charrues, bœufs de trait...). Certaines IMF ont même résolument mobilisé le refinancement Agri+ pour développer des crédits innovants pour l'équipement à énergie renouvelable (équipement photovoltaïque, biodigesteur...). Mais le refinancement Agri+ a aussi été largement utilisé pour le financement de la campagne agricole (semences, engrais, main d'œuvre, pesticides, fongicides...), de l'élevage (aliments pour bétail, embouche, aviculture...), de la commercialisation. Certaines IMF mentionnent également des réaffectations de crédits vers des activités génératrices de revenus dans des cas où le refinancement est arrivé trop tard pour la campagne agricole.

TOUTES LES IMF PARTENAIRES SOULIGNENT LES EFFETS POSITIFS IMMÉDIATS DU REFINANCEMENT :

- **L'augmentation de ressources financières disponibles** permet de mieux répondre à la demande de crédit agricole, le nombre de clients augmente, les montants de crédit accordés peuvent augmenter, la collecte de l'épargne augmente (notamment quand l'accès au crédit est conditionné par une épargne obligatoire). Plusieurs IMF indiquent avoir pu s'étendre dans des zones non couvertes jusque-là. Dans deux cas sur treize, SOS Faim a accompagné des ouvertures de nouveaux guichets par des financements complémentaires à la ligne de crédit pour la construction, l'équipement, les salaires, la formation des agents.
- **La diversification du portefeuille agricole** est un autre effet positif de la ligne de crédit, à la fois pour les IMF et pour leurs clients. La ligne de crédit a permis l'entrée dans de nouvelles filières (fonio, sésame...) et le développement de nouveaux produits : crédit équipement, crédit leasing agricole, crédit commercialisation... Pour les clients, cette diversification apporte une meilleure réponse à la diversité des besoins des exploitations agricoles et des OPA. Pour les IMF, la diversification permet un développement de leur portefeuille, mais aussi une meilleure maîtrise du risque par une répartition du crédit dans un nombre plus large de filières et de contextes.
- **La consolidation de leurs compétences agricoles.** Les IMF partenaires n'étaient pas complètement novices en matière de finance agricole. Mais leurs compétences étaient le plus souvent focalisées sur un nombre limité de produits financiers de court terme et de filières. Dans ce contexte, les IMF estiment toutes avoir renforcé et étendu leurs compétences agricoles par la pratique permise par la LC et par les innovations que la LC a encouragées. Certaines d'entre elles ont ainsi acquis des compétences nouvelles en matière de crédit équipement, de leasing agricole, compétences suffisamment solides pour leur permettre de devenir elles-mêmes des formatrices en ce domaine. L'amélioration de compétence porte aussi sur la capacité à répondre aux appels à projets de finance agricole et la capacité à mobiliser des partenaires régionaux sur ce thème grâce au gain de crédibilité permis par le partenariat Agri+.

Le refinancement Agri+ a permis aux IMF de renforcer leurs ressources, d'élargir leur portée géographique, de diversifier leur portefeuille agricole, et de consolider leurs compétences, leur offrant ainsi un levier puissant pour mieux répondre aux besoins variés des agricultures familiales et des OPA



Saguébougou (Mali), des ouvriers travaillent dans les champs.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

Cette consolidation de compétence de recherche de financement est essentielle pour des IMF ayant des ressources propres limitées et restant donc tributaires de renégociation régulière de refinancements.

- La LC et les procédures associées ont permis un **renforcement de la capacité des IMF à gérer le risque agricole** par une analyse plus approfondie des dossiers de demande de crédit, des octrois raisonnés avec une meilleure connaissance des filières, des procédures de suivi renforcées, des adaptations des objets de crédit quand les fonds arrivaient avec du retard par rapport à la campagne agricole... Certaines des IMF mettent en œuvre des expérimentations d'assurance agricole ou de contractualisation de filière. L'une des IMF a élargi sa réflexion stratégique sur le risque en développant des crédits pour des innovations d'agriculture durable.

Cet ensemble de témoignages souligne **le cercle vertueux qui est initié quand la disponibilité de ressources financières agricoles s'améliore** : les IMF ont une meilleure capacité à répondre aux besoins de crédit, gagnent de nouveaux clients, diversifient leur portefeuille, renforcent leur collecte de l'épargne et ce faisant, consolident leurs compétences. Le dialogue et la confiance se renforcent entre IMF et clients.

« Les responsables de l'agence de Ségou affirment avoir observé de profonds changements de mentalités, de perception des producteurs et des responsables d'OPA vis-à-vis des SFD de la place. Ces acteurs ne regardent plus les SFD comme si "ce sont des lions" prêts à les dévorer. Ils comprennent que les deux parties sont des partenaires et non des adversaires cherchant qui dominera l'autre. Ils apportent d'ailleurs le témoignage suivant d'un responsable d'OP : "Grâce à un crédit de commercialisation de 3 millions FCFA [4 573 euros] que nous avons reçus de Soro Yiriwaso, nous parvenons depuis 2021 à fixer le prix du riz paddy à Dioro. Cela a été rendu possible parce que notre OP a pu racheter une bonne partie de la production du riz des producteurs ". Les responsables de cette agence pensent que ces changements sont directement imputables aux actions de formations et de conseils d'Agri+ . »

(Verbatim d'IMF, étude Lessokon 2022)

L'utilisation appropriée de la ligne de crédit, se traduisant par de bons taux de remboursement, a aussi contribué à renforcer la confiance entre l'IMF et son refinancier (Agri+). Au moment de sa clôture en fin 2023, neuf IMF sur treize avaient intégralement remboursé leurs dus à la ligne de crédit. Ce résultat, satisfaisant compte tenu du contexte, atteste de la compétence de gestion tant des IMF que d'Agri+. Il traduit aussi le souci des IMF d'accéder durablement à du refinancement, en construisant des compétences reconnues et une réputation de sérieux professionnel qu'elles pourront faire valoir auprès d'autres financeurs. Trois d'entre elles seulement ont été en situation de faible taux de remboursement ayant nécessité des procédures de rééchelonnement, malgré un suivi très rapproché par Agri+. Dans les trois cas, la situation sécuritaire semble être



Ségou (Mali),

les participants discutent entre eux pour élaborer un plan pour leur exercice.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

une cause majeure de la défaillance de ces IMF : dans un contexte d'activités économiques dégradé par les violences, les crédits consentis par l'IMF sur la ligne de crédit ne lui ont pas été remboursés et l'IMF elle-même n'avait pas les ressources propres pour faire face au remboursement.

L'analyse des treize situations nous apprend donc que le **bilan de l'outil financier ligne de crédit est globalement positif**. Son utilisation dans les contextes sécurisés induit clairement des effets positifs très significatifs en termes d'amélioration de l'accès des agricultures familiales à des crédits adaptés (équipement, fonds de roulement...). Mobiliser des ressources financières adaptées à l'agriculture, même avec une ligne de crédit d'un montant somme toute modique, apparaît comme un levier de développement déterminant dans le système financier agricole confronté à une faiblesse chronique de ressources financières. C'est aussi un outil de renforcement des compétences des IMF. En permettant d'étendre la pratique du crédit agricole, la ligne de crédit permet aux IMF d'apprendre à mieux identifier les besoins de financement des agriculteur·rice·s, à élaborer une offre de produits adaptés, à apprivoiser les risques agricoles, à négocier un refinancement agricole avec un refinancier.

Mais l'expérience d'Agri+ montre aussi que l'outil ligne de crédit a certaines limites :

- **La ligne de crédit n'est pas une ressource permanente** pour les IMF. Elle a été mise en place dans Agri+ pour favoriser l'acquisition de compétences de finance agricole par les IMF. Dans le meilleur des cas, les IMF ont bénéficié de refinancement pendant plusieurs années ; pour certaines d'entre elles, arrivées tardivement dans le dispositif, un seul tirage a été possible. La pérennisation des effets est alors liée à la capacité de l'IMF à valoriser les compétences et la réputation acquises pour négocier d'autres refinancements en particulier bancaires (parce que ce sont les banques qui détiennent les ressources financières longues dont les IMF ont besoin pour financer l'agriculture...). Une seule des IMF a pu mobiliser des ressources financières pour pallier à la fin du partenariat au retrait de la ligne de crédit Agri+.

- **Les effets bénéfiques de l'accès aux ressources financières d'une ligne de crédit sont tributaires de la qualité de l'environnement agricole et rural :**

- › **Le changement climatique**, en dégradant les conditions de la production agricole, renforce la difficulté de faire crédit à l'agriculture et peut décourager les IMF de persévérer dans cette voie. A contrario, l'une des IMF a choisi de mobiliser la ligne de crédit pour contribuer à la résilience agricole en orientant ses financements vers l'agriculture durable (utilisation de bio-intrants, pratiques culturales préservant les sols, pratiques de gestion de l'eau, utilisation de semences résistantes au stress hydrique...).
- › **Les effets positifs d'une LC peuvent in fine être remis en cause par la défaillance du système de services agricoles** : ainsi dans une des IMF, des crédits donnés pour l'achat de tracteurs se sont retrouvés en souffrance parce les tracteurs sont tombés en panne, que les emprunteurs n'ont pas trouvé de main d'œuvre qualifiée pour réparer et que les pièces de rechange ont été difficiles à trouver. Notons que l'IMF avait été avertie de ce risque par Agri+ en amont lors de la négociation du contrat de refinancement. Elle s'est finalement mobilisée elle-même pour trouver les moyens de faire réparer les tracteurs.
- › **Les effets favorables de la LC ont été fortement ébranlés par la crise sécuritaire**. Les 12 IMF partenaires ont toutes été touchées par cette crise, soit directement dans les zones rurales et les agences où la ligne de crédit était mobilisée, soit dans des zones proches. Dans les zones touchées par la violence terroriste, l'activité économique, la production, les échanges se sont réduits. Plusieurs IMF mentionnent des villages et des sites maraichers attaqués, des récoltes détruites. Dans certains cas, les populations ont été déplacées et ont perdu leur cheptel et leur accès à la terre. Certaines IMF ont été directement touchées, avec des agences ou points de vente incendiés, des agents mobiles menacés, des fonds volés. Dans ces zones, les retards et impayés de crédit ont augmenté, le portefeuille à risque (PAR) des IMF s'est fortement dégradé. Les effets sur l'épargne ont été contrastés : dans certains cas, la collecte de l'épargne a ralenti avec la baisse généralisée de l'activité économique ; dans d'autres cas, l'IMF est devenue une structure refuge où les clients ont placé l'épargne qu'ils ne peuvent plus investir dans le développement de leurs activités économiques. La crise sécuritaire a eu des effets négatifs directs sur la ligne de crédit au sein des IMF : des impayés avec peu de perspectives de recouvrement dans deux IMF confrontées à des populations déplacées, des guichets nouvellement créés avec l'appui de SOS Faim qui ont été fermés, des fonds propres des IMF mobilisés pour rembourser la ligne de crédit à la place des emprunteurs en impayés, des tranches de ligne de crédit accordées auxquelles finalement l'IMF préfère renoncer. L'étude montre clairement que **les IMF réagissent à cette crise sécuritaire en resserrant leur offre de crédit** : les agences et points de services en situation critique sont suspendus ou fermés, les activités des agents mobiles sont réduites ou supprimées, les crédits sont octroyés avec une plus grande prudence, les montants de crédit diminuent et se concentrent à nouveau sur des produits de court terme et sur les clients les plus fiables disposant de garanties solvables ; les IMF resserrent leurs activités sur les zones plus sûres et sur le milieu urbain. Les solutions digitales sont développées chaque fois que c'est possible.

La crise
sécuritaire
conduit à un
resserrement de
l'offre de crédit.

1.2. Résultats, effets et apprentissages liés au fonds de garantie

Le fonds de garantie d'Agri+ était destiné à limiter les risques des banques partenaires dans leurs opérations de crédit aux montants élevés avec des organisations de producteur·rice·s agricoles et les porteurs de projet agricole individuels. Ce faisant, il devait permettre aux banques d'augmenter les volumes de crédit à l'agriculture. En contribuant à renforcer leur capacité à analyser les dossiers agricoles et en renforçant la confiance avec les acteurs agricoles, le fonds de garantie devait inciter les banques à mobiliser durablement les ressources longues dont elles disposent au profit du crédit moyen terme pour l'agriculture.

Le fonds de garantie a été mis en place selon des modalités différentes au Burkina Faso et au Mali.

- Au Burkina Faso, le fonds a été placé en 2019 dans deux banques ayant une implication contrastée dans le secteur agricole. La Coris Bank International (CBI), première banque du Burkina Faso en matière de bilan, avait une expérience déjà longue de financement de l'agriculture et gérait plusieurs autres fonds de garantie. La Banque Atlantique du Burkina Faso (BABF) n'était impliquée dans l'agriculture que par le financement de la filière coton – relativement sécurisée –, avait vécu des épisodes douloureux d'impayés de crédit d'équipement agricole et n'avait qu'une expérience limitée de gestion de fonds de garantie liée à l'arrivée récente d'un cadre venant de la CBI.
- Au Mali, à la demande des banques, le fonds (100 millions FCFA soit 150 000 euros) a été logé dans une structure tierce reconnue en matière de fonds de garantie, le Fonds de Garantie du Secteur Privé (FGSP) qui devait le rémunérer et en faire la promotion auprès des banques.

Dans les deux cas, la négociation entre Agri+ et les banques a été exigeante, longue et complexe, révélant la difficulté de rapprocher des logiques et objectifs assez différents : objectifs à finalité sociale pour Agri+ (en l'occurrence ici, l'inclusion financière des agriculteur·rice·s familiaux, un taux d'intérêt abordable pour les emprunteurs et une couverture du risque équilibrée) ; couverture du risque aussi sécurisée que possible pour les banques qui n'avaient pas d'emblée confiance dans la capacité d'Agri+ à gérer un fonds de garantie. Le sérieux de la négociation et du suivi, la qualité des équipes Agri+ dans les deux pays, la rigueur du processus de sélection des dossiers de demande de crédit ont été finalement des gages de professionnalisme reconnus par les institutions financières.

Cependant, les résultats obtenus ont été inférieurs aux attendus. Ils ont été finalement plus favorables au Burkina Faso (17 crédits garantis pour un montant de 338 432 350 FCFA, 516 000 euros) qu'au Mali (2 crédits garantis pour un montant de 40 000 000 FCFA, soit 61 000).

Montants des 17 crédits garantis sur 2020-2021-2022, réparti par objet du crédit au Burkina Faso

	INDIVIDUEL	OP / GROUPEMENT	TOTAL CFA	TOTAL EUROS
Burkina Faso	135 000 000,00	203 432 350,00	338 432 350,00	516 000
BFR/Transformation		20 000 000,00	20 000 000,00	30 000
Commercialisation	120 000 000,00		120 000 000,00	183 000
Equip. Prod - Autres	5 000 000,00	121 205 850,00	126 205 850,00	192 000
Intrants – Engrais		35 226 500,00	35 226 500,00	54 000
Stockage	10 000 000,00	27 000 000,00	37 000 000,00	56 000

(Rapport final Agri+, juin 2023)

Les porteurs de projet étaient soit des agriculteur·rice·s individuel·le·s, soit des organisations agricoles. Les crédits obtenus ont financé des intrants de production, des fonds de roulement de commercialisation ou d'approvisionnement et de l'équipement agricole. Un seul des 17 crédits a connu des difficultés de remboursement en 2022, résorbées ultérieurement.

Sur les 17 dossiers de crédit, 16 étaient des porteurs de projet obtenant leur premier crédit bancaire, après avoir essuyé des refus lors de demandes antérieures faute de garantie adaptée. Lors de l'enquête menée par Lessokon, les banques du Burkina Faso ont tenu à souligner qu'elles n'auraient pas financé ces dossiers sans le concours du fonds de garantie. Par ailleurs, les banques admettent être habituellement réticentes à financer des « petits crédits » (5-10 millions FCFA, soit 7 500 à 15 000 euros) qui composent ici l'essentiel des dossiers financés. Le fonds de garantie a donc joué là doublement son rôle.

Dans le cas du Burkina Faso, la BABF mentionne que 4 autres dossiers avaient été rejetés, les porteurs de projet n'ayant pas réussi à mobiliser la garantie complémentaire exigée d'eux malgré l'intervention du fonds de garantie. Cette pratique de demande de « garantie complémentaire » faite au porteur de projet est courante et vise à limiter le risque de déresponsabilisation de l'emprunteur inhérent à l'outil fonds de garantie. Ces quatre cas de rejet illustrent donc la profondeur du problème structurel de manque de garantie des agricultures familiales.

Les appréciations des banques partenaires à l'égard du FG ont été elles aussi contrastées. Au Burkina Faso, les deux banques partenaires soulignent « *la qualité de la garantie à premier appel, bien cotée dans le dispositif prudentiel de la BCEAO [ainsi que] la qualité de la relation avec l'équipe Agri+ : souplesse et flexibilité dans la configuration du mécanisme ; disponibilité pour les éclaircissements, explications* » (Lessokon, 2022). Le fonds de garantie a permis à la Banque Atlantique Burkina Faso d'explorer le financement de chaînes de valeur agricoles autres que le coton.

Au Mali, le fonds de garantie a été faiblement mobilisé. De l'avis de la BNDA, seule banque partenaire, la procédure d'utilisation était trop complexe et lente. Le fonds de garantie placé au sein du FGSP était peu concurrentiel face aux fonds de garantie logés dans les banques, plus attractifs, plus flexibles, plus faciles à suivre et mieux connus des personnels en interne.

L'étude Lessokon 2022 met en exergue les apprentissages de cette expérience de fonds de garantie :

« Les gages de succès du fonds de garantie sont :

- une expérience antérieure du personnel de la banque sur le mécanisme ;
- une bonne information des agents de front office (notamment des agences délocalisées) sur l'outil financier ;
- une certaine appétence au risque de la banque (ne pas chercher à couvrir le risque crédit à 100 %) et sa capacité (ou volonté) d'assouplir certaines de ses procédures et politiques (exigences de dépôts des ressources du Fonds dans l'institution ou dans un fonds de garantie professionnel¹⁹).

De manière large (et à moyen terme), il y aurait nécessité d'un plaidoyer auprès des autorités monétaires par les acteurs du secteur financier pour l'assouplissement de certaines règles de couverture du risque. Il s'agit des règles liées aux évolutions des normes bancaires internationales (Bâle II / Bâle III) qui sont difficiles à respecter dans les économies en développement. Des changements de ces règles pourraient contribuer à améliorer les effets leviers des fonds de garantie. » (Lessokon, 2022)

19] Cas du Mali

Effets des outils financiers d'Agri+ sur les institutions financières partenaires

Alors que le fonds de garantie s'est révélé être un outil financier complexe, difficile à mettre en oeuvre et peu à même de faire évoluer la position des banques sur le financement des agricultures familiales, la ligne de crédit a été un vecteur de changement au sein des institutions de microfinance partenaires d'Agri+.

Pour les institutions de microfinance, l'apport de ressources financières dédiées a permis d'augmenter les volumes de crédit à l'agriculture et d'étendre leurs gammes de crédit en développant le crédit moyen terme. Des évolutions positives ont été observées dans les politiques de crédit, avec des baisses de taux d'intérêt, des niveaux de garantie un peu moins exigeants, une adaptation des fréquences de remboursement à la réalité des activités, une augmentation des montants maximum octroyés ainsi que des durées de crédit. La pratique du crédit agricole permise par la ligne de crédit a renforcé les compétences agricoles des IMF et permis d'amorcer une construction de confiance progressive entre elles et les agricultures familiales.

Ce processus a cependant été limité à la durée d'exercice de la ligne de crédit et a été fragilisé par la dégradation du contexte sécuritaire dans lequel opéraient les IMF. On peut cependant espérer que les compétences acquises puissent être remobilisées par les institutions financières si le contexte venait à se pacifier.



2. Résultats, effets et apprentissages: quelle contribution au changement au sein des organisations agricoles formées par Agri+ ?

L'analyse des résultats et effets d'Agri+ a été concentrée sur les organisations qui dans les trois pays ont participé au programme de formation. Les données analysées sont issues :

- du dispositif d'information et de gestion d'Agri+ qui a suivi des indicateurs clé sur les 4 cohortes d'OP (nom de l'OP, localisation, statut, nombre de membres, nombre de personnes formées (les « délégués »), nombre de femmes parmi ces délégués, demandes de crédit et accès au crédit des OP formées);
- de l'analyse réflexive des équipes Agri+ dont rendent compte les très nombreux rapports (rapports annuels des ateliers inter-pays, rapports de mission, rapport final) et les carnets de bord des formateurs;
- des études des effets :
 - › conduites pour les cohortes 1, 2 et 3, en deux ou trois passages (T0, T1, T2) au Mali et au Burkina Faso;
 - › au Niger, seule la cohorte 3 a fait l'objet de l'étude des effets;
 - › du fait du contexte sécuritaire trop dégradé rendant périlleux le travail d'enquête dans certaines zones, les effets d'Agri+ sur la quatrième cohorte d'OP formée en 2022-2023 n'ont pas pu être analysées de la même manière que les trois premières cohortes (étude T0 seulement).

Les données mobilisées pour cette capitalisation sur les effets de la formation Agri+ sur les OP sont donc de différente nature :

- données chiffrées recueillies par le suivi-évaluation;
- perceptions des acteurs impliqués (les OP, les institutions financières partenaires, les équipes Agri+, les acteurs d'appui méthodologiques « externes » - Institut Agro et Lessokon -) recueillies pendant les enquêtes, pendant les formations ou lors des ateliers;
- éléments de l'analyse réflexive conduite au sein des équipes tout au long des huit années d'exercice d'Agri+;
- observations et analyse « externe » par Lessokon pendant les enquêtes des études des effets, mobilisant la grille d'analyse des compétences présentée dans le chapitre 4.

L'analyse présentée ici croise ces différentes sources, en les mentionnant et en les questionnant.



Dioro (Mali), une femme de la coopérative s'affaire à la préparation du riz étuvé.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

2.1. Des résultats positifs en termes de nombre d'OP formées

Dans les trois pays, en huit ans d'activité, le programme de formation d'Agri+ a eu les résultats suivants en termes de nombre et de caractéristiques des OP formées :

Nombre et caractéristiques des OP formées par le programme de formation d'Agri+

56 OPA formées dont **2** fédérations, **8** unions et **46** sociétés coopératives (Scoop) ;

168 apprenants formés dont **38** femmes ;

9 modules en finance agricole dispensés aux OPA des **4** cohortes de formation ;

Au moins **1 242** personnes ont participé aux rencontres de suivi – accompagnement de proximité au sein des OP, dont **472** femmes ;

12 OPA féminines sont formées (sur **56** OPA au total).

63 OPA formées

9 modules en finance agricole dispensés aux OPA des **4** cohortes de formation ;



61 OPA formées au total, dont **3** unions régionales (fédérations), **11** unions provinciales, **21** unions communales et **28** coopératives de base ;

196 apprenants formés dont **66** femmes ;

9 modules livrés en salle pour les cohortes 1, 2bis, 3 et 4 ;

32 missions de suivi-terrain réalisées pour les cohortes 1, 2bis, 3 et 4 ;

2 902 personnes touchées par la phase accompagnement au sein des OPA dont **1 130** femmes.

Quatre cycles de formation complète (9 modules échelonnés sur une année) ont pu être dispensés pour quatre cohortes d'OP dans chaque pays. Au total, ce sont 180 OP qui ont suivi ce cycle long de formation financière de manière assidue comme elles s'y étaient engagées par contrat. À raison de trois à quatre apprenants par OP ce sont donc plus de 500 personnes, dont environ un quart de femmes, qui ont été formées directement par Agri+.

Non comptabilisées dans ces totaux, deux OP ont été exclues pour absentéisme, l'une au Burkina Faso, l'autre au Niger ; deux autres OP du Burkina Faso ont dû abandonner la formation du fait de la situation d'insécurité. Au Burkina Faso, c'est toute une cohorte d'OP (cohorte 2) située en zone d'insécurité qui a été contrainte à arrêter la formation et a été remplacée par une cohorte 2 bis d'une autre zone.

Les OP formées sont de différents niveaux : fédérations nationales ou régionales, unions régionales ou provinciales, organisations de base de plus ou moins grande taille.

Les restitutions réalisées par les apprenants à leur OP et les suivis-accompagnements au sein des OP réalisés par les formateurs d'Agri+ entre chaque module de formation ont permis de toucher plus de 5000 personnes dans les communautés des OP formées.

2.2. Des résultats encourageants des OP formées en termes d'accès au crédit après la formation

Le suivi-évaluation réalisé par Agri+ permet de décrire succinctement l'activité de crédit des OP formées pour les quatre cohortes des trois pays. Une précaution méthodologique doit être prise en compte ici : même si les entretiens qualitatifs réalisés avec les institutions financières partenaires attestent d'une amélioration décisive des compétences des OP clientes des institutions financières après la formation, les chiffres présentés ne permettent pas de faire un lien mathématique entre l'obtention du crédit et le fait d'avoir suivi la formation Agri+.

APRÈS LA FORMATION, LES OP FORMÉES ONT EU UN ACCÈS SIGNIFICATIF AU CRÉDIT

Parmi les OP formées, un tiers seulement avait une expérience de crédit avant la formation. Dans les deux années après la formation, les OP ont introduit des demandes de crédit et obtenu une réponse positive pour 68 % des demandes au Niger, 76 % au Burkina Faso, 95 % au Mali. Notons bien ici que les chiffres sont exprimés en termes de nombre de demandes de crédit et non en termes de nombre d'OP ayant demandé le crédit – certaines OP ont pu demander deux ou trois crédits sur la période observée, d'autres n'ont demandé aucun crédit. Il n'en reste pas moins que dans le contexte de grandes difficultés économique et sécuritaire qui prévaut dans les trois pays tout au long de cette période, ce taux de réponse positive apparaît relativement élevé et tend à montrer qu'une part significative des OP formées a gagné en crédibilité auprès des institutions financières. Les montants de crédit accordés aux OP restent cependant modiques en moyenne s'agissant de crédit collectif (2,3 millions FCFA au

Avec quatre cycles complets de formation, Agri+ a formé plus de 500 membres de 180 OP, impactant indirectement plus de 5 000 personnes.

Niger, 5,6 millions au Mali, 6,1 millions au Burkina Faso, soit respectivement 3 500, 8 500 et 9 300 euros). Les montants obtenus sont dans la plupart des cas très inférieurs aux montants demandés, ce qui tend à montrer que les institutions financières restent prudentes face à ce segment de clientèle et se donnent la possibilité de tester la fiabilité de la relation financière avant de s'engager plus significativement.

Caractéristiques de l'accès au crédit des OP formées par pays, entre T0 et T2 (soit une période d'environ deux années après le début de la formation Agri+)

	DEMANDES DE CRÉDIT RÉALISÉES	RÉPONSE POSITIVE	%
Burkina Faso	58	44	76%
Mali	98	93	95%
Niger	60	41	68%
Total général	216	178	

Les crédits demandés par les OP sont majoritairement « collectifs » pour soutenir les activités de l'OP. Cependant, dans 25 des 58 demandes au Burkina Faso, 13 des 98 au Mali, 34 des 60 au Niger, l'OP prend la responsabilité de demander le crédit pour le « redistribuer » en crédit individuel à ses membres. C'est l'OP qui assure la collecte des remboursements et qui reverse ces remboursements à l'institution financière. L'objet de crédit (redistribution aux membres) est explicité de manière transparente à l'Institution financière qui accepte le principe de cette intermédiation de l'OP au profit de ses membres. L'institution financière trouve un intérêt dans cette intermédiation qui lui permet de toucher un nombre plus important d'emprunteurs avec des coûts de transaction limités puisque c'est l'OP qui fait le travail de suivi des remboursements individualisés.

Le tableau suivant montre la répartition des crédits demandés par les OP. Dans les trois pays, la demande de crédit équipement reste modique face aux crédits intrants et fonds de roulement, traduisant l'ordre des préoccupations et les priorités des OP. L'importance des demandes de crédit intrants et fonds de roulement montre, en creux, combien ces besoins de financement de court terme des activités des OP sont encore insuffisamment couverts. Les montants de crédit obtenus sont significativement inférieurs aux montants demandés présentés dans ce tableau.

Nombre et montant de crédit sollicités par les OP formées selon l'objet de crédit par pays

	BURKINA FASO		MALI		NIGER		TOTAL	
	NOMBRE	NOMBRE (FCFA)	NOMBRE	MONTANT (FCFA)	NOMBRE	MONTANT (FCFA)	NOMBRE	MONTANT (FCFA)
Equipement	1	50 000 000	12	108 530 000	4	47 900 000	17	206 430 000
Commercialisation					3	35 900 000	3	35 900 000
Production	1	50 000 000	10	107 730 000	1	12 000 000	12	169 730 000
Autres			2	800 000			2	800 000
Intrants	30	218 484 000	3	3 315 000	4	30 000 000	37	251 799 000
Production	30	218 484 000	3	3 315 000	4	30 000 000	37	251 799 000
Fonds de roulement	27	517 922 000	83	441 925 100	52	417 646 318	162	1 377 493 418
Commercialisation	25	513 122 000	60	332 518 000	32	335 956 318	117	1 181 596 318
Production					10	22 000 000	10	22 000 000
Transformation	2	4 800 000			9	14 690 000	11	19 490 000
Transformation et commercialisation			23	109 407 100			23	109 407 100
Autres					1	45 000 000	1	45 000 000
Total général CFA	58	786 406 000	98	553 770 100	60	495 546 318	216	1 835 722 418
Total général euros		1 198 868		844 217		755 4555		2 798 541

2.3. Des difficultés partagées par la majorité des OP

La formation Agri+ est objectivement une formation exigeante. Elle a pour finalité d'améliorer l'accès des organisations agricoles et de leurs membres aux services financiers en transformant en profondeur la manière dont les OP comprennent le système financier agricole et interagissent au sein de ce système. Pour ce faire, la formation fournit, avec une pédagogie adaptée aux adultes, un corpus approfondi de connaissances conceptuelles sur ce système financier, mais vise aussi à faire acquérir, par une pratique accompagnée par les formateurs, des compétences opérationnelles. L'acquisition de ces compétences requiert un niveau de formation minimal, demande du temps et un investissement des apprenants dans la durée (environ une année en 9 modules de 3 jours). La formation vise aussi à diffuser ces compétences dans des cercles plus ou moins larges au sein de l'OP, par les étapes régulières de restitution accompagnées par les formateurs. Enfin, comme toute compétence, la compétence financière acquise doit être utilisée pour rester intacte et se développer. Pour tester et parfaire les compétences acquises, il faut donc que les OP développent un projet économique, se posent la question de son financement et éventuellement accèdent au crédit.



Dioro (Mali),

Une étuveuse se fait assister par deux autres pour mettre de l'eau sur le riz.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

Toutes les OP, même si c'est à des degrés variables, ont été confrontées à des difficultés significatives face à ces exigences constitutives de la formation Agri+.

DE GRANDES FRAGILITÉS STRUCTURELLES QUI LIMITENT LA CAPACITÉ DES OP À VALORISER LA FORMATION

Alors même que les acteurs impliqués dans Agri+ étaient familiers du monde des OP sahéliennes et de leurs difficultés et que les diagnostics initiaux avaient amplement souligné ces difficultés, le fonctionnement quotidien d'Agri+, sa confrontation à un grand nombre d'OP dans les trois pays et sur une durée longue, tout comme les études des effets, ont montré progressivement que les réalités des OP étaient encore plus préoccupantes que ce à quoi Agri+ s'était préparé.

Si parmi les 180 OP formées, environ un quart semble être des OP « solides » (le groupe 1 que nous décrivons plus loin), les trois autres quarts s'avèrent être dans des situations de plus ou moins grande fragilité. Cette fragilité a déjà été largement soulignée dans le chapitre 4 témoignant des conditions d'exercice du métier d'Agri+ perçues par les formateurs; elle est aussi perçue et discutée par les OP elles-mêmes, au fil de la formation. Ce faisant, cette « prise de conscience » par les OP de leurs propres fragilités devient un résultat et un effet de la formation qui se traduira à partir de 2020 par une demande d'accompagnement complémentaire formulée par les OP du Mali et du Burkina Faso auprès de SOS Faim. SOS Faim a répondu à ces demandes par des appuis spécifiques de bureaux d'études, en lien avec Agri+. Au Niger, c'est dans le dialogue avec les Chambres Régionales d'Agriculture que ces diagnostics sont élaborés. Le tableau suivant, réalisé par l'équipe du Burkina Faso, donne un exemple du diagnostic produit avec les OP formées.

THÉMATIQUE	FAIBLESSES IDENTIFIÉES	BESOINS EXPRIMÉS	STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE
GESTION COOPÉRATIVE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenue irrégulière des instances (AG, CA, CS) ■ Non-participation des membres aux rencontres ■ Forte influence de certains élus sur les membres ■ Incompétence de certains membres des organes (de gestion et comité de suivi des dossiers de financement) ■ Nombre élevé des membres et éloignement ■ Méconnaissance des rôles et responsabilités des élus ■ Méconnaissance des textes régissant la vie coopérative ■ Influence des faitières sur les OPA de base ■ Faible niveau d'engagement des élus pour l'OPA ■ Manque de confiance entre les membres et les élus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation ■ Sensibilisation ■ Appui-conseil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation des responsables d'OPA ■ Sensibilisation des membres d'OPA ■ Appui-conseil (relecture des textes, réorganisation des Scoop, etc.)
GESTION ADMINISTRATIVE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible diffusion des informations auprès des membres ■ Manque de documents administratifs (procès-verbaux et compte rendus, etc.) ■ Insuffisance des équipements de travail (ordinateur, bureau, etc.) ■ Tenue irrégulière des outils de gestion administrative ■ Manque d'élaboration et mise en œuvre de plan de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation ■ Équipements de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation des responsables d'OPA ■ Recherche de partenariats pour les équipements
CONDUITE D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible capacité de production (accès aux intrants, techniques de production) ■ Faible implication des membres aux activités (vente groupée, achats groupés) ■ L'inaccessibilité et la non-maîtrise du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation ■ Sensibilisation ■ Appui-conseil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation des responsables d'OPA ■ Sensibilisation des membres d'OPA ■ Appui au développement d'AGR
GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible niveau des fonds propres ■ Faible mobilisation des cotisations annuelles ■ Manque de partenariat ■ Manque d'élaboration et tenue des outils de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation ■ Sensibilisation ■ Appui-conseil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation des responsables d'OPA ■ Sensibilisation des membres d'OPA ■ Appui-conseil (élaboration et tenue des outils, développement de partenariat, etc.)

Extrait du rapport de l'atelier d'identification des besoins d'accompagnement complémentaires des OPA Burkina Faso 2022

Cette fragilité d'une partie importante des OP des trois pays est structurelle et systémique : des OP peu claires sur leurs raisons d'être et trop souvent centrées sur l'objectif unique de capter les financements externes, des ressources humaines et matérielles insuffisantes, des capacités précaires de gestion et de mise en œuvre des activités de service aux membres, des modes de gouvernance très fragiles...

Cette fragilité structurelle explique les difficultés opérationnelles rencontrées par les OP pour suivre et valoriser la formation : identifier des délégués ayant un niveau de formation suffisant pour suivre la formation a été souvent un problème ; restituer la formation dans un cercle large au sein de l'OP a été une difficulté que l'accompagnement par les formateurs visait à atténuer ; prendre en charge la contribution aux frais de formation, modique mais obligatoire, demandée aux OP a été difficile dans un contexte de fonds propres très limités. Cette fragilité explique aussi la difficulté de bon nombre d'OP à construire un projet économique et à mettre en place les conditions de sa mise en œuvre et de sa gouvernance.

Un facteur aggravant ici est que, en matière de gestion et de gouvernance des OP, rien n'est jamais gagné. Même au sein des OP identifiées comme « performantes », la formation ne résout pas tous les problèmes et le processus de gestion d'un crédit reste avant tout tributaire de la qualité de la gouvernance de l'OP qui peut implorer de manière complètement inattendue, comme l'exemple ci-dessous en témoigne (encadré).



Un exemple d'OP « forte » ébranlée par une crise de gouvernance du crédit l'union provinciale féminine Namanegb Zanga de productrices de niébé du Bam au Burkina Faso

Créée en union provinciale en 2011, cette union compte 9 unions départementales regroupant environ 6 000 membres productrices de niébé.

Jusqu'en 2018, l'union était reconnue comme une organisation de productrices solide, développant des activités de production collective, de commercialisation et de transformation de niébé, disposant d'un plan stratégique, d'appuis des services agricoles et de plusieurs appuis de partenaires techniques et financiers. La visite du président du Burkina Faso en 2017 et de nombreuses délégations internationales, lors de la Journée Internationale des Légumineuses, qu'elle a organisée à Kongoussi, avait accru encore sa notoriété. L'OP occupe des fonctions électives dans les unions régionale et nationale de productrices de niébé.

Préoccupée d'accéder au crédit pour développer ses activités de collecte et de commercialisation de niébé, l'OP s'est portée volontaire pour le premier cycle de formation Agri+. Les apprenantes qu'elle a déléguées ont suivi avec régularité les huit premières sessions de formation et les ont valorisées de manière très positive (renforcement de leur capacité à formuler un projet économique et à présenter un dossier de demande de crédit, négociation avec une banque et pas seulement avec une institution de microfinance...).

En parallèle de la démarche de formation Agri+, l'union a obtenu un crédit de 86 millions FCFA (131 000 euros) de la Coris Bank avec une garantie SOFIGIB. Le crédit a été redistribué aux unions départementales pour leur permettre d'assurer la collecte de la production de niébé dans leur zone. Octroyé avec retard (en janvier au lieu d'octobre), au moment où les prix du niébé étaient déjà repartis à la hausse, le crédit a néanmoins été utilisé par les unions départementales comme prévu et remboursé à l'union provinciale. Fin 2018, il apparaissait un impayé de crédit de 35 millions FCFA (53 000 euros) qui s'est révélé être un détournement par la présidente de l'union provinciale.

Cette crise a fortement ébranlé la cohésion interne de l'OP, la confiance du secteur financier et des partenaires, ainsi que la capacité d'action de l'OP.



Par ailleurs, la fragilité structurelle des organisations a été renforcée encore par la détérioration croissante des contextes économiques, politiques et sécuritaires dans les trois pays.

Cette grande fragilité des OP révèle aussi, en creux, le fait que les OP – et plus largement les agricultures familiales des trois pays – ne bénéficient toujours pas d'un appui en matière de formation initiale, de formation continue et de conseil répondant à l'ampleur de leurs immenses besoins. Ces difficultés ont des origines très profondes, inscrites d'abord dans la faiblesse de l'éducation primaire, les taux de scolarisation rurale toujours insuffisants, notamment pour les filles, les abandons précoces de la scolarisation faute de moyens financiers. À l'échelle sectorielle, la formation et le conseil agricole publics, fortement démantelés par les ajustements structurels, ne se sont pas significativement reconstruits depuis lors et souffrent d'un manque chronique de moyens humains et matériels. Des centres de formation privés et des bureaux d'études spécialisés se sont développés dans les trois pays, mais peinent eux aussi à répondre à l'ampleur de la demande agricole. Les organisations agricoles faitières, nationales ou régionales, tentent d'organiser une réponse à cette demande mais leur propre fragilité institutionnelle et opérationnelle limite la portée de leurs initiatives. Des Stratégies Nationales de Formation Agricole et Rurale, des politiques publiques de services agricoles ont été formulées mais leur mise en œuvre reste problématique et largement tributaire des financements externes. Ceux-ci évoluent au gré des priorités, stratégies et capacité de coordination des bailleurs de fonds. La concentration des actions à l'échelle d'une région, comme cela a été le cas de LuxDev dans la région de Ségou au Mali pendant Agri+, semble déboucher sur des résultats plus favorables, mais cette stratégie est loin d'être généralisée dans les modes d'intervention des bailleurs de fonds. Au final, malgré quelques ponctuelles et lentes évolutions positives, les réalités rurales sahéliennes se traduisent de manière brutale par cette typologie Agri+ qui montre que sur 180 OP longuement côtoyées par les équipes Agri+, les deux tiers sont en situation de plus ou moins grande fragilité institutionnelle et opérationnelle et aspirent à un accompagnement de qualité, de proximité et dans la durée. C'est sans doute à l'aune de ce contexte qu'il faut comprendre la perception très positive que toutes les OP expriment à l'égard d'Agri+ (cf.24).

Malgré des défis structurels majeurs, Agri+ a su répondre aux besoins urgents d'accompagnement des OP sahéliennes, dont les deux tiers restent fragiles, en proposant une formation de qualité et de proximité avec un impact durable.

DANS LES TROIS PAYS, LES AVANCÉES DES OP SONT FREINÉES PAR LES FAIBLES AVANCÉES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES FACE AU CRÉDIT AGRICOLE

Pour que les OP puissent progresser, mettre à l'épreuve les compétences financières acquises, et transformer tout cela en résultats palpables d'amélioration de leurs activités et résultats, il faut qu'elles rencontrent des institutions financières prêtes à considérer leur demande et à proposer des services adaptés à l'agriculture familiale.

L'étude des effets d'Agri+ sur les institutions financières partenaires tout comme les résultats de demandes de crédit des OP formées montrent qu'il y a eu des évolutions positives de ce point de vue du côté de certaines institutions financières. Mais d'autres observations, réalisées dans Agri+ (études des effets 2020, analyse par les équipes) et dans d'autres cadres

d'étude (études ACOTAF sur l'agroécologie par exemple) conduisent à se demander si ces évolutions positives ne sont pas limitées aux institutions financières partenaires d'Agri+. Si l'ouverture vers l'agriculture est bien annoncée par de nombreuses institutions financières, la traduction concrète de ces intentions en services financiers adaptés aux agricultures familiales peine à se mettre en place et les OP, même mieux formées et plus compétentes, ont du mal à trouver une offre financière cohérente avec leur demande. Bien évidemment, le contexte de crise sécuritaire, peu propice à l'innovation au sein des institutions financières, n'a pas facilité le processus. Mais il y a là une préoccupation majeure pour la pérennisation des acquis d'Agri+ : les OP arriveront-elles à préserver leurs acquis si elles n'obtiennent pas de résultats tangibles en matière d'accès au crédit ?

2.4. Une perception très positive de toutes les OP par rapport « aux portes ouvertes par la formation Agri+ »

Si les difficultés sont importantes, il n'en reste pas moins que la formation Agri+ a eu des effets positifs sur les OP, mis en évidence par les OP elles-mêmes (in situ dans les modules de formation, dans les témoignages recueillis par diverses voies), mais aussi par des observations externes (études des effets, témoignages des institutions financières). Ces effets sont contrastés selon la nature, la situation contextuelle des OP et leur trajectoire de crédit après la formation, nous le verrons dans le point 2.5. Mais dans un premier temps, revenons sur un fait marquant tout au long des huit années d'exercice d'Agri+ : à l'issue de la formation, **toutes les OP** ont exprimé une perception positive par rapport aux contenus d'Agri+, aux compétences que le dispositif a leur permis d'acquérir, à la manière dont Agri+ a permis d'acquérir ces compétences et aux « portes » que cela permet à l'OP d'ouvrir.

L'ENTHOUSIASME DE LA DÉCOUVERTE

Au fil de la formation et particulièrement dans le module 9 qui réunit les OP d'une même cohorte et pays pour trois jours de bilan et de réflexion sur l'avenir, les témoignages et dires des OP rendent compte de l'enthousiasme de la découverte d'un domaine jusqu'ici opaque – le marché financier agricole –, de la prise de conscience qu'une OP peut avoir une emprise sur une situation perçue jusqu'ici comme subie et imposée de l'extérieure, l'enthousiasme face à des portes jusqu'ici fermées et qui semblent pouvoir s'ouvrir grâce aux compétences acquises.

UN SOCLE DE CONNAISSANCES SUR LE MARCHÉ FINANCIER ET LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE LA ZONE APPRÉCIÉ PAR LES OP

Tant les témoignages des OP que les observations externes lors des études des effets montrent que les OP ont acquis à travers la formation une meilleure connaissance des principes du marché financier (le crédit – collectif, individuel –, l'importance de l'épargne, la compréhension de ce qu'est une institution financière, une connaissance de la diversité des institutions financières...). Elles estiment avoir une meilleure compréhension des procédures (qu'est-ce qu'un taux d'intérêt, à quoi sert une garantie, pourquoi y-a-t-il des frais de gestion... ; seule la logique des pénalités de retard en cas d'impayés reste mal comprise). Elles disent

Les OP formées par Agri+ ont unanimement salué la qualité de la formation, les compétences acquises et les opportunités qu'elle a générées, renforçant leur capacité à naviguer dans le système financier agricole et à développer leurs projets.



Ségou (Mali),

les participants discutent entre eux pour élaborer un plan pour leur exercice.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

avoir appris qu'il faut poser des questions à l'institution financière et quelles questions poser pour bien comprendre les conditions du crédit. Les institutions financières présentes dans leur environnement sont identifiées et ont été rencontrées pendant la formation ; les OP ont bien compris qu'il leur faut **comparer** les services proposés pour l'agriculture avant de faire leur choix. Certaines OP disent que la formation leur a permis de réduire leur peur des institutions financières (et des vigiles qui gardent leurs entrées) et de trouver le courage d'aller voir une institution financière.

«*Maintenant on connaît les conditions de différentes institutions financières et on n'est plus limitée à une seule.*»

(Une OP de la cohorte 2bis du Burkina Faso)

«*On a compris qu'on ne se lève pas comme ça pour avoir du crédit, il faut des préalables.*»

«*Il faut des outils pour gérer le crédit (procès-verbal, cahier de caisse, documents de compte...)*»

(UGPROS)

«*Maintenant, nous savons les documents et comment monter un bon dossier de crédit.*»

«*Nous savons les étapes du crédit.*»

(Union communale des productrices de niébé de Tikare)

L'IMPORTANCE POUR L'OP DE MIEUX SE CONNAÎTRE ELLE-MÊME AVANT TOUTE ACTION DE CRÉDIT

Dans toutes les cohortes, les OP marquent un grand intérêt pour les sessions de formation portant sur le diagnostic de l'OP, ses forces, ses faiblesses, ses dysfonctionnements.

« J'avais des inquiétudes par rapport à la session 2 où je ne parle pratiquement pas de crédit. J'ai été surpris par le degré d'attention des participants. Les OPA avaient beaucoup de questions et d'intérêt, sur comment faire le diagnostic de la situation actuelle avant de faire des choses nouvelles. »

(N.Mahamadou, formateur Agri+ du Niger)

Le lien entre la réussite d'un processus de crédit et la capacité de l'OP à développer des activités économiques, à gérer ses ressources, à établir une bonne gouvernance... semble être reconnu par les OP formées et les outils donnés à ce stade de la formation les intéressent toujours très fortement. Elles ont également mieux appréhendé le fait que leurs membres sont différents les uns des autres en termes de besoin de crédit et de capacité à rembourser et qu'il est donc important pour elles de bien connaître leurs membres, si elles veulent être intermédiaire de crédit entre les institutions financières et eux. La prise de conscience de l'importance de l'agrément OHADA pour l'accès au crédit, mais plus globalement pour le développement de l'OP, est également citée par certaines OP.

ÉLABORER UN PROJET ÉCONOMIQUE ET UNE DEMANDE DE CRÉDIT

Si toutes les OP proposent, à des degrés certes variables, des activités économiques de service à leurs membres, ces activités ne sont pas systématiquement raisonnées en termes de « projet économique » et ne font pas toujours l'objet d'une réflexion « stratégique ». « Apprendre à élaborer un projet économique » est souligné par les OP comme un acquis important de la formation Agri+ : être capable d'identifier une activité économique, d'étudier son marché, d'en raisonner les conditions de faisabilité, de faire un plan d'action et de trésorerie, d'apprécier l'intérêt et les risques pour l'OP... Certaines OP considèrent que cette compétence dépasse la question du crédit et est essentielle à acquérir pour le développement de l'OP, qu'il y ait ou non besoin de crédit pour financer le projet. Dans les témoignages, cette compétence fait l'objet d'un consensus et toutes les OP estiment avoir progressé dans leur capacité à raisonner un projet économique et à élaborer un dossier de demande de financement. Dans certains témoignages, les OP indiquent avoir reçu les félicitations des institutions financières pour la qualité des dossiers présentés.

L'enquêteur de Lessokon et les formateurs Agri+, et certaines OP elles-mêmes, nuancent cependant cette certitude en indiquant que cette compétence est encore fragile et qu'elles ont encore besoin d'un appui extérieur pour réussir l'élaboration d'un projet économique et la formulation d'une demande de financement.

La formation Agri+ a permis aux OP de renforcer leur capacité à élaborer des projets économiques et des demandes de crédit, une compétence perçue comme essentielle pour leur développement.

ÊTRE CAPABLE DE NÉGOCIER ET D'ARGUMENTER

Pour la plupart des OP formées, le fait que le crédit puisse faire l'objet d'une négociation avec les institutions financières est une découverte et une prise de conscience majeure permise par la formation Agri+. L'acquisition des compétences techniques de la négociation constitue l'étape suivante de la maîtrise de cette compétence de négociation. La maîtrise d'une posture de négociation (avoir confiance en soi, écouter, utiliser le langage et les concepts de l'institution financière, argumenter) est un autre élément constitutif de cette compétence que les OP estiment avoir acquise et que les institutions financières relèvent dans certains cas.

« Avant, on ne savait pas qu'on peut négocier avec une banque. »

(UGPROS)

« Maintenant, on sait ce qu'il faut dire face à la banque. »

(Union communale des productrices de niébé de Tikare)

« Avant, on avait même peur de passer devant une institution financière, mais maintenant nous savons que nous pouvons aller vers elles sans craintes, discuter de nos besoins et même négocier les termes du crédit que nous voulons. »

(président de l'Association des Riziculteurs des Bas-Fonds Aménagés de Tion)

De nombreuses OP formées indiquent qu'elles ont progressé grâce à Agri+ dans l'acquisition de cette compétence de négociation, mais qu'elles ont encore besoin d'un appui externe pour la maîtriser pleinement.

GÉRER SON PROJET ÉCONOMIQUE ET SON CRÉDIT

Les OP ont réalisé à travers la formation Agri+ que gérer son projet économique et gérer son crédit sont des compétences très proches. Elles ont apprécié les outils de gestion du crédit utilisés pendant la formation, disent avoir renforcé leurs compétences en gestion financière et en gestion du crédit, et être mieux outillées pour organiser globalement l'OP. Mais, à l'exception des OP les plus matures, toutes les OP expriment le besoin d'avoir plus de formation en gestion et un accompagnement externe de plus longue durée.

« Nous avons compris avec Agri+ qu'on ne prend pas un crédit juste pour le prendre, il faut d'abord qu'il y ait une analyse des besoins; il faut mettre un comité en place pour le suivi de ce crédit. Pour l'année passée, nous avons décidé de continuer avec notre crédit à l'interne, mais pour la campagne à venir nous allons faire de l'intermédiation pour nos membres. »

(présidente de la SCOOP Nièta Yoziin de Siéla)

De nombreuses
OP formées ont
progressé grâce
à Agri+ dans
l'acquisition de la
compétence de
négociation.



Saguébougou (Mali),
des ouvriers travaillent
dans les champs.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

DES COMPÉTENCES ENTRAINANT UN CHANGEMENT DE PERCEPTION DE SOI

Pour certaines OP, l'enthousiasme de la découverte d'un nouveau champ de compétence, de l'importance de mieux comprendre les forces et faiblesses de l'OP, du constat d'une crédibilité améliorée auprès d'une ou plusieurs institutions financières, débouche sur une transformation plus profonde de la perception qu'elles ont d'elles-mêmes.

« La formation Agri+ nous a réveillés. »

« La formation nous a donné la capacité de nous exprimer en public. »

« La formation nous a donné le courage de nous investir dans la commercialisation. »

« La formation nous a donné le courage de prendre le crédit. »

(Dires de délégués de la cohorte 2 du Mali et du Burkina Faso)

« Cette formation a été très bénéfique pour nous et nous a ouvert les yeux. Agri+ a aidé notre coopérative à se tenir debout et à marcher. Tout ce que nous demandons c'est qu'Agri+ nous aide à courir jusqu'à prendre notre envol afin d'être autonome. »

(Secrétaire Administratif adjoint de la SCOOP Sènè Yiriwa ton de Sanando)

« Ça nous a montré que le crédit était possible pour nous. »

« Nous n'avons plus peur d'aller à la banque, ça nous a renforcé. »

« Avant, on pensait que les banques c'est pour les fonctionnaires et que nous, on se ferait chasser si on rentrait dans la banque. Maintenant, nous savons que la banque, c'est pour tout le monde. »

« Maintenant les agents de l'IF ont compris que les OP ont reçu une formation sur la thématique. » dit l'une d'entre elles.

« Pour la campagne 2019, l'OPA a sollicité, négocié et obtenu du crédit. Dans ce processus, les institutions financières partenaires ont sérieusement écouté l'OPA et l'ont beaucoup respectée. Soro Yiriwaso [l'institution financière] est même restée dans le regret lorsque l'OPA a renoncé à son crédit pour la commercialisation du sésame [parce que le crédit est arrivé trop tard alors que les prix étaient déjà remontés]. Actuellement, l'OP est courtisée par les IF. La confiance entre les membres s'est améliorée du fait de la bonne gestion du crédit. Grâce à Agri+, l'OP a progressé dans les négociations et dans la capacité de décider de prendre ou ne pas prendre le crédit. »

(Lessokon, à propos d'une OP malienne de la cohorte 2)

Ce changement peut aussi s'exprimer de manière paradoxale : ainsi, certaines OP ont trouvé dans la formation le courage et les justifications pour dire non au crédit et à l'institution financière qui le propose dans des conditions inadaptées (quand il arrive trop tard en saison en particulier).

Dans certaines OP du Burkina Faso en particulier, les jeunes sont assez fortement présents parmi les personnes formées. Ces jeunes disent que la formation leur a donné une meilleure capacité à structurer leur pensée, à s'exprimer au milieu des aînés et à prendre leur place au sein de l'OP et dans leur communauté.

DES COMPÉTENCES OUVRANT SUR DE NOUVEAUX PARTENARIATS

Les OP interrogées ont conscience qu'une maîtrise améliorée des compétences de finance agricole peut leur permettre d'ouvrir de nouveaux partenariats. Pour les OP, le terme « partenaire » qualifie d'abord les bailleurs de fonds susceptibles de les appuyer. La recherche de ces partenariats-là, susceptibles d'apporter des appuis de différente nature, constitue l'un des objectifs majeurs affichés par toutes les OP et un critère important de leur crédibilité auprès de leurs membres. La formation Agri+ est perçue par les OP comme pouvant rassurer des bailleurs de fonds et est utilisée comme argument d'appel par bon nombre d'entre elles.

Les institutions financières constituent dans certains cas de nouveaux partenaires quand l'OP a réussi à les convaincre de sa capacité à gérer un crédit et à modifier l'image qu'elles avaient d'elle.

Les OP
interrogées
ont conscience
qu'une maîtrise
améliorée des
compétences
de finance
agricole peut
leur permettre
d'ouvrir de
nouveaux
partenariats.

« Nous avons beaucoup appris avec la formation Agri+, nous avons reçu des connaissances et nous savons maintenant que les IF sont nos partenaires et ce partenariat doit être gagnant-gagnant. »

(Présidente de la SCOOP Djeka baara de Dioro)

En permettant à une dizaine ou quinzaine d'OP d'une même cohorte et zone de se retrouver et de travailler ensemble à neuf reprises (9 fois 3 jours), la formation Agri+ avait pour objectif de favoriser les partenariats entre OP. Les enquêtes menées dans les études des effets montrent qu'il y a très peu d'échanges spontanés entre OP d'un même territoire ou d'une même filière autour de la question de la finance agricole. Certaines des OP ont mentionné le fait que la formation leur a fait connaître et rencontrer d'autres OP, qu'à travers les échanges lors des sessions de formation, elles se sont rendues compte qu'elles avaient les mêmes problèmes de finance agricole. Certaines OP disent avoir pu, à la suite de la formation, aider d'autres OP (en particulier des OP de base) pour l'accès à l'agrément OHADA, l'ouverture de compte auprès d'institutions de microfinance, de négociation de crédit, d'obtention de meilleurs taux d'intérêt, de réalisation d'une typologie des membres pour fixer le montant de crédit gérable par chacun... Cependant, les bilans et enquêtes réalisés à l'issue des quatre cycles de formation montrent qu'il n'y a pas eu construction d'un mouvement large et structuré d'échange entre OP formées, ni, *a fortiori*, d'action politique concertée autour des enjeux de la finance agricole.

DES COMPÉTENCES UTILES POUR LES OP MAIS AUSSI POUR LES INDIVIDUS

Certaines OP insistent sur le fait que ce qui a été appris dans le cadre d'Agri+ pour le crédit aux OP est aussi utilisable pour les individus, les personnes formées, mais aussi tous les membres des OP : être capable de faire un diagnostic de sa propre situation d'exploitation avant de décider de demander un crédit, de définir un projet économique, de raisonner la diversification de ses activités, de planifier, d'identifier ses besoins de financement, de présenter une demande de financement de manière argumentée, de négocier, de gérer ses activités et son crédit. Certains témoignages mettent en avant le fait que la formation Agri+ est utilisable dans le cadre de l'exploitation familiale parce qu'elle apprend à mieux s'exprimer, sans s'imposer, mais en argumentant et concluent que « la façon de présenter son avis est différente entre un formé Agri+ et un non formé ». Dans plusieurs OP, des participant.e.s formé.e.s Agri+ indiquent qu'ils et elles ont utilisé leur formation pour négocier individuellement un crédit, souvent avec succès. La rencontre faite par M. Tassebedo (Lessokon) lors d'une période d'enquêtes au Burkina Faso en 2020 en est une très jolie et très riche illustration.

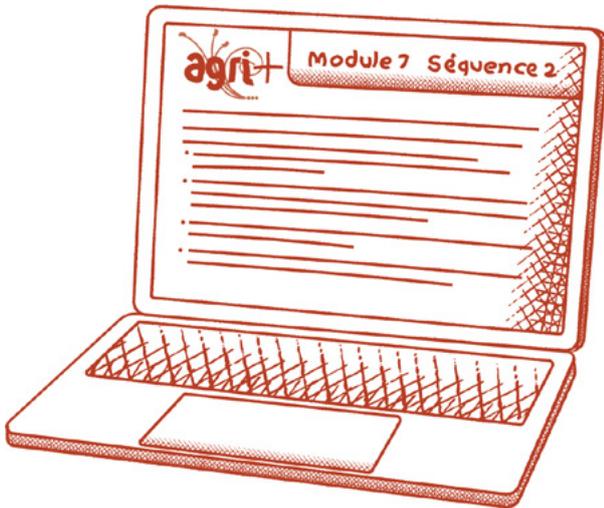
Les compétences acquises grâce à la formation Agri+ bénéficient non seulement aux OP, mais aussi aux individus, en leur permettant de mieux diagnostiquer leur situation, planifier leurs projets, négocier un crédit et gérer leurs activités avec assurance et efficacité.



Sakoïba (Mali), Alou Touré et son équipe devant le guichet CVCA de Sakoïba (Mali).

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

Hawa de Hanwi, une illustration de la « formation, vecteur de changements »



Nous n'étions pas censés l'embarquer avec nous...

Mais en cet après-midi du vendredi 23 Octobre 2020 à Kaya, lorsque Arsène (le formateur Agri+) nous présente le Président du Groupement Wend Manegda que nous devons rencontrer avec son bureau dans une demie heure à Korsimoro, distant de 30 kms de Kaya, je remarque une chose : une jeune femme corpulente essaie de monter sur la selle "passager" de la grosse moto dudit Président.

J'hésite un instant, puis je propose au Président d'emmener sa passagère avec nous dans notre véhicule PRADO. Le visage du Président s'illumine : «Ah! Monsieur», me dit-il textuellement et

à haute voix, «vous me débarrassez là d'une grosse charge et de bien de tracas». Je suis interloqué par cette réaction! «débarrassé»? Et je le suis encore plus, quand notre future compagne de route, loin de se formaliser de ces propos du Président descend précipitamment de la moto et nous lance toute réjouie «si vous saviez combien vous me soulagez en m'épargnant de cette épreuve - voyage que j'étais contrainte de subir jusqu'à Korsimoro... Vraiment! merci! merci! Que Dieu vous bénisse!»

Elle nous explique par la suite que son «petit papa»²⁰ (le Président de Wend Manegda de Korsimoro) malgré son âge (proche de la soixantaine apparemment) est un adepte de la vitesse. Ils se chamaillent chaque fois à l'aller et au retour entre Kaya et Korsimoro. «Et il ne tient même pas compte du fait que je suis en grossesse. D'ailleurs, vous verrez; il arrivera sûrement avant nous à Korsimoro».

(Son petit papa nous confirmera plus tard non seulement ces propos; «avec Hawa, on ne peut même pas rouler à moto et au bout du voyage tes oreilles et ta tête sont surchauffées par ses paroles»... mais également par les faits : il arrive en même temps que nous à Korsimoro.)

Pendant que nous nous dirigeons vers notre véhicule, une autre dame qui avait suivi la scène nous demande de l'emmener aussi. Ce que nous acceptons naturellement.

Nous embarquons. Notre (première) invitée se présente : elle se nomme Hawa et elle vient de Hanwi, village où nous devons nous rendre le lendemain pour rencontrer l'Union dont elle est membre.

Elle commence immédiatement à faire les éloges de la formation et du formateur. Je vous invite à écouter les propos que j'ai retenus et une grande partie que j'ai enregistrée (pour en préserver l'authenticité) tout au long de notre trajet de 40 minutes.

Mais... écoutons Hawa de Hanwi nous entretenir...

«Véritablement, cette formation Agri+ est une richesse inestimable; c'est une véritable mine d'or. Elle a réellement bouleversé et changé ma vie économique et sociale. C'est grâce à elle que j'ai ouvert pour la première fois un compte personnel à la Caisse Populaire. Pourtant,

20] Oncle en français de France

depuis bientôt 5 ans, je suis responsable d'un groupe de femmes de notre Union qui prend régulièrement du crédit à la Caisse Populaire (CP) de Korsimoro. Je ne voulais pas de cette responsabilité mais les responsables de l'Union ne m'ont pas laissée le choix...

Donc, bien que responsable d'un groupe de clientes de la CP, je n'avais pas mon propre compte dans cette institution ni dans aucune autre d'ailleurs. Le fait de ne pas avoir de compte dans une institution financière m'a pourtant causé beaucoup de soucis pendant longtemps mais il ne me venait même pas à l'idée d'en ouvrir un.

Alors, pour garder l'argent de mes activités de maraichage et de commerce de condiments, je le confiais à ma mère. Et ce fut là, la première cause de mes soucis. Plusieurs personnes, lorsqu'elles faisaient face à des besoins financiers, elles venaient voir ma mère; et elle, elle puisait dans les sous que je lui ai confiés pour leur faire des "prêts". Il s'ensuivait qu'à plusieurs reprises, à des moments où j'avais besoin d'argent pour mener mes activités, il m'en manquait, et parfois, il s'agissait de sommes importantes... J'ai eu beau interpellé ma mère là-dessus, rien n'y faisait.

Alors, lasse de lui faire des "palabres", j'ai opté de ne plus le lui confier mon argent.

Mais... où mettre mes économies?

Je n'ai pas trouvé de meilleure solution que mon compte mobile money... Je l'ai fait pendant plus d'une année. Mon problème est que, n'ayant pas été à l'école, je n'étais pas capable d'effectuer les opérations de dépôts et de retraits d'argent et autres transactions (achat d'unités de téléphone, paiements divers...).

J'avais donc recours à des tiers pour ces opérations. Particulièrement pour les opérations d'achats ou de paiement de biens et services et pour certains retraits, j'avais recours à mon petit frère... Mal m'en a pris...

Une fois, après que j'ai reçu un transfert de 80 000 FCFA [122 euros] d'une cliente, j'ai voulu consulter mon solde. J'étais au kiosque du mobile dealer où j'avais l'habitude de faire mes transactions. Quand il m'a communiqué mon solde, j'ai constaté qu'il y avait une différence de 10 000 FCFA [15 euros] par rapport à ce que j'avais reçu. Je l'ai violemment accusé d'avoir soutiré cette somme puisque je n'avais effectué aucune transaction depuis la réception de mon dernier transfert. Il s'est défendu et après avoir manipulé mon appareil, il m'a indiqué le numéro du kiosque où la transaction a été effectuée. Rendue à ce kiosque, l'agent reconnaît les faits et indique que c'est... mon petit frère qui a fait l'opération. Il ajoute qu'il avait pris l'habitude de venir faire ce type d'opérations chez lui depuis plusieurs mois. J'étais abasourdie par ces révélations...

Confondu, mon petit frère n'a pas nié les faits... Le pis est qu'on n'a pas pu établir l'ampleur de mes pertes... J'étais découragée, abattue! que faire maintenant? L'idée d'ouvrir un compte bancaire ou dans une institution de microfinance ne m'effleurait même pas l'esprit...

C'est sur ces entrefaites qu'est survenue la formation Agri+... Dès les premiers jours de formation, je buvais littéralement les propos du formateur!! tellement ce qu'il disait était vrai! Ses paroles trouvaient un écho favorable dans mon esprit!

J'ai alors décidé d'appliquer rigoureusement les leçons qu'il nous enseignait.

À l'issue des trois jours de la première session de formation, j'ai porté mes plus beaux habits et je me suis rendue à l'agence CP de Korsimoro. J'ai demandé à rencontrer le chef d'agence. Celui-ci m'a reçue. J'ai eu un long entretien avec lui. Je lui ai posé toutes les questions que le formateur nous a dit de poser en de pareilles circonstances. Le chef d'agence a répondu à toutes mes interrogations sans détour. À la fin de l'entretien, il m'a avoué être surpris par ma démarche et la profondeur de mes questions. Il a voulu savoir si j'avais suivi une formation dans ce sens. Je lui ai répondu que oui et lui ai tout raconté de la formation que j'étais en train de suivre et qui va durer une année.

Je lui ai promis que j'allais réunir les éléments nécessaires et revenir ouvrir mon compte personnel. J'ai tenu parole au bout de quelques jours; je suis d'abord allée lui montrer toutes les pièces rassemblées afin qu'il vérifie que tout était correct. Il m'a aidée ensuite à ouvrir mon compte et à effectuer mon premier dépôt...

À partir de ce jour, j'effectuais les dépôts de mes économies et de mes recettes sur ce compte. Lorsque la période de mon activité commerciale est arrivée, je suis de nouveau allée voir le chef d'agence. Je lui ai indiqué le montant que je voulais retirer de mon épargne pour constituer le capital de mon activité de cette campagne de commercialisation. Je lui ai également dit que je continuerais à venir faire les versements de mes recettes périodiquement; je lui ai demandé que la Caisse isole à chaque fois les marges que j'aurai réalisées et les mette dans un compte à part parce que je voulais connaître le bénéfice global que j'aurai réalisé en fin de période...

Il m'a souri et m'a rassurée qu'il n'y a pas besoin d'ouvrir un autre compte pour isoler les bénéfices de mon commerce. En fin de période, il pourra me faire la situation et m'indiquer combien j'ai gagné.

Cela fut fait; au bout de quelques mois, lorsque je suis passée le voir pour faire le point il m'a communiqué le total des bénéfices que j'ai réalisés. J'étais très agréablement surprise. Je n'imaginais que je pouvais gagner autant d'argent en si peu de temps!!!

J'ai demandé à faire un retrait d'une partie de ces bénéfices. J'ai utilisé cet argent retiré pour acheter une bicyclette à mon enfant, payer des frais de scolarité, acheter des cadeaux pour les gens de ma maison et des habits pour moi-même. Et il restait encore de l'argent en plus de mon capital de départ!!

Le chef d'agence m'a même proposé de prendre un prêt pour renforcer mon activité. Je lui ai répondu que je préférais me contenter pour le moment, du prêt que je prends avec le groupe. J'aviserais ultérieurement.

Vous voyez comment cette formation Agri+ a été bénéfique pour moi? C'est moi qui conseille maintenant à mes camarades d'ouvrir des comptes dans les institutions financières.

Et, véritablement, au-delà des aspects de crédit, cette formation est bénéfique pour nos vies en général. Si vraiment, nous appliquons correctement ce que le formateur nous dit, même nos foyers seront paisibles parce que nous éviterons certains conflits inutiles. Il dit en effet, qu'il faut toujours analyser tous les contours de chaque situation pour comprendre pourquoi cela arrive? quelle est ma part de responsabilité? quelles sont les voies de solutions possibles? et quelle est la voie la meilleure pour tout le monde...

Vraiment merci pour cette formation!»

Lorsque j'ai raconté cet événement à Arsène, il était surpris. Il ne se doutait même pas que cela existait. «Vous voyez? me dit-il, nous ne recevons même pas ce type de témoignage. Pourtant, c'est bien de le savoir».

Le lendemain samedi 24 octobre, nous avons retrouvé Hawa dans son village à Hanwi. Elle a très peu parlé ce jour-là. Mais ce qu'elle nous a dit la veille n'a pas cessé de résonner dans mes pensées et cela continue, jusqu'à ce jour...

Combien de Hawa, de Adama... ont été impactés par ces formations Agri+ ? Sans que cela ne fasse écho nulle part? Combien de cris de joie, de victoires et de réjouissances provoquées par ce vecteur de changements... qui sont demeurées dans un silence assourdissant? Qui ne communiqueront pas leurs flammes à d'autres espérances sur le point de s'éteindre?

Moussa TASSEMBEDO / LESSOKON
26/11/2020



Dioro (Mali), portrait de groupe des étuveuses.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

AGRI+, UN PROGRAMME DE FORMATION « DIFFÉRENT »

Les OP formées soulignent et apprécient le caractère « différent » de la formation Agri+, dans sa forme, dans ses contenus, et dans les dispositions post-formation, à travers les restitutions et le suivi par les formateurs Agri+. Les OP perçoivent, en l'exprimant avec leurs mots, qu'Agri+ veut donner aux OP, par la formation, des clés d'entrée dans la finance agricole et ce faisant les moyens d'être autonomes et responsables.

« Je n'ai jamais vu une formation aussi intéressante qu'Agri+. Nous avons vraiment beaucoup appris sur les institutions financières et leurs manières de travailler. Les formateurs aussi étaient à la hauteur. Comme la formation était en langue, ça nous a beaucoup aidé, nous qui ne comprenons pas le français. Agri+ est vraiment ce qu'il nous fallait pour améliorer la gouvernance de nos OPA. Nous demandons à Agri+ de ne pas nous abandonner en si bon chemin. »

(membre SCOOPS Dougoudeme de Fakena)

« Agri+ est une formation pleine de surprise. Chaque mois, nous étions émerveillés par les nouvelles connaissances que l'on nous donnait. Depuis que nous avons eu la formation, la manière de conduire les activités dans notre coopérative a vraiment changé. Il y a plus de transparence maintenant. Le président qui faisait tout apprend à déléguer et cela est vraiment très bien. Grâce aux restitutions et le suivi des formateurs, nos membres sont plus motivés et le fonctionnement de l'OPA s'est beaucoup amélioré. Même à ce module, nous avons encore beaucoup appris et nous savons comment nous organiser avec les autres OPA pour mieux avancer ensemble. »

(SCOOPS Suudo Kossam)

« Nous tenons d'abord à dire grand merci à Agri+ pour les dispositions prises pour nous permettre de participer à cette session du module 9 à distance. Cela prouve qu'au-delà de la formation classique, Agri+ se soucie vraiment du bien-être de ses OPA partenaires. Nous avons déjà bénéficié de plusieurs formations, mais aucune n'est aussi complète comme Agri+. En plus de la finance agricole, nous avons beaucoup appris sur la vie de nos coopératives, sur le bon fonctionnement de nos activités et cela est vraiment bien pour nous. Le sérieux qui est mis dans le suivi aussi est très appréciable. Nous félicitons aussi les formateurs qui ont toujours été très disponibles pour nous accompagner. Notre doléance est qu'Agri+ nous aide davantage dans la facilitation de l'accès au crédit à travers la prise en charge de la garantie car cela fatigue beaucoup nos coopératives. »

(union provinciale « Sissima » des sociétés coopératives de niébé du Sourou)

Certaines OP disent que la formation Agri+ les a aidées à voir les insuffisances d'un autre partenaire qui leur donne accès au crédit mais « qui veut les garder prisonniers » [en choisissant les institutions financières et en effectuant les procédures à la place des OP].

La continuité de l'appui d'Agri+ malgré les situations de crise est également fortement appréciée.

« Malgré la situation sécuritaire, Agri+ ne nous a pas abandonnés, les formateurs ont trouvé des stratégies pour continuer les suivis des modules et nous apprécions beaucoup. Ces suivis nous permettent de renforcer et consolider les connaissances acquises lors des formations en salle. »

(président de la Scoop Parisè de Yasso)



Konobougou (Mali),
un client signe le papier
de décaissement.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

2.5. Mais une formation avec des effets variables selon le degré de maturité de l'OP

Le dispositif Agri+ repose sur une hypothèse forte : l'accès à des services financiers adaptés est un levier d'action pertinent pour développer la capacité des OP à être actrices du changement. Mais le crédit est aussi un outil à double tranchant qui requiert un certain niveau de maturité pour être utilisé à bon escient et sans trop de risques. Toutes les OP ne sont donc pas à même de valoriser cet outil qui peut devenir une source d'importantes difficultés pour les plus fragiles d'entre elles. Pour prendre en compte cette réalité, le dispositif Agri+ s'était prononcé lors de l'atelier inter-pays 2016, après d'intenses débats, pour un ciblage de son action sur « *des OP ayant un projet économique robuste, une capacité de gestion et étant, ce faisant, en situation d'accéder à un crédit* ». Un dispositif de sélection des OP pour la formation reprenant ce critère a été mis en place dans les pays. Mais, comme nous le verrons plus loin, la sélection n'a pas pleinement fonctionné et les cohortes formées comptent finalement des OP avec des degrés de maturité très contrastés.

Le dispositif d'étude des effets s'est attaché à observer les effets d'Agri+ sur les OP par rapport à cette hypothèse. Les premières enquêtes réalisées en 2018 auprès des premières cohortes d'OP formées au Mali et au Burkina Faso ont permis de dégager une typologie des OP construite sur le critère « *Capacité à utiliser et valoriser un crédit* », appréhendé en croisant le degré d'activité économique de l'OP, la qualité de sa gouvernance et

son expérience antérieure en matière de crédit, critères habituellement utilisés par les institutions financières pour appréhender une demande de crédit et objets de la formation Agri+.

Sur la base de ces critères, trois groupes d'OP ont été identifiés :

- G1 : Des OP structurées et actives ayant une bonne capacité à utiliser et valoriser le crédit
- G2 : Des OP en construction avec un potentiel favorable par rapport à l'utilisation et la valorisation du crédit
- G3 : Des OP fragiles n'ayant pas actuellement une capacité à obtenir et à valoriser un crédit

Les enquêtes ultérieures ont montré la récurrence de cette typologie au fil des cohortes et sa pertinence en matière d'effets de la formation Agri+. Le tableau suivant indique le nombre d'OP de chaque groupe par cohorte et par pays.

Études des effets d'Agri+ : Les trois groupes d'OP apparaissant dans l'échantillon d'enquête tiré au hasard par cohorte et par pays

		NOMBRE D'OP FORMÉES/ PAYS	NOMBRE D'OP ENQUÊTÉES DANS LES ÉTUDES DES EFFETS			
			TAILLE TOTALE DE L'ÉCHANTILLON D'ENQUÊTE	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
Mali	Cohorte1	13	12	4	7	1
	Cohorte 2	15	15	4	6	5
	Cohorte 3	18	17	2	9	6
	Cohorte 4	10	DM	DM	DM	DM
	Total	56	44	10	22	12
Burkina Faso	Cohorte 1	23	12	2	5	5
	Cohorte 2	16	16	2	7	7
	Cohorte 3	18	DM	DM	DM	DM
	Cohorte 4	8	DM	DM	DM	DM
	Total	65	28	4	12	12
Niger	Cohorte 1	12	10	4	5	1
	Cohorte 2	14	DM	DM	DM	DM
	Cohorte 3	18	11	4	3	4
	Cohorte 4	19	DM	DM	DM	DM
	Total	63	21	8	8	5
	Total	184	93	22	42	29

DM : Donnée manquante

Regardons de manière plus approfondie chacun de ces trois groupes et les effets de la formation Agri+ sur ces groupes en commençant par les plus fragiles.

DES EFFETS TĒNUS ET MITIGÉS SUR LES OP DU GROUPE 3 «FRAGILES N'AYANT PAS ACTUELLEMENT UNE CAPACITÉ À OBTENIR ET À VALORISER UN CRÉDIT»

Un quart à un tiers de chaque cohorte d'OP s'avère au final appartenir à ce troisième groupe. Cette grande fragilité n'apparaît pas systématiquement au moment de l'enquête initiale (T0) réalisée par Agri+, soit parce que certaines OP étaient en situation de transition, soit parce qu'elles – ou leurs dirigeants – maîtrisaient pleinement l'art du « dialogue opportuniste » avec les projets de développement, ou encore parce que les équipes pays ont eu une interprétation un peu différente du critère de sélection. La fragilité de ces OP se révèle au fil du déroulement des modules de formation, quand l'OP doit réaliser son auto-diagnostic (module 2) au sein du collectif de formation ou quand les formateurs se rendent auprès de l'OP pour le suivi entre les modules de formation.

Dans les trois cohortes, les OP de ce groupe 3 sont majoritairement des OP de base, de taille très variable (de 40 à plus de 400 membres annoncés). Une part importante d'entre elles est de création ancienne (dans les années 80 et 90), dans la mouvance de l'aménagement de périmètres irrigués locaux, ou d'action de développement liées à des filières spécifiques, ou encore d'activités de transformation (étuvage...) réalisées par des femmes. Malgré leur fragilité, environ les deux tiers d'entre elles avaient obtenu leur statut OHADA au moment des enquêtes.

Les OP de groupe 3 sont appréhendées comme « fragiles » parce qu'elles ont peu ou pas d'activités économiques, des compétences de gestion limitées, une gouvernance et une cohésion sociale incertaines. Mais ces caractéristiques sont partagées à des degrés très variés : bien plus encore que dans les deux autres groupes, les OP de ce groupe 3 s'échelonnent sur un large gradient de capacités, allant d'OP très fragiles (environ un tiers de ce groupe) à des OP qui se consolident et sont très près de pouvoir changer de catégorie.

À l'opposé des OP du groupe 1 consolidées par un cercle vertueux d'activité et de gouvernance, les OP très fragiles de ce groupe sont souvent prises dans un cercle vicieux : l'OP a très peu, voire pas d'activités économiques au service de ses membres ; elle n'a pas de capacité à formuler des projets, et à identifier des partenaires ; du fait de son inactivité, ses membres ne reconnaissent pas sa légitimité et ne se mobilisent pas pour elle. La structure finit par se vider de sa substance, si elle en a jamais eu ; elle se replie sur quelques « élus », souvent sur le seul président, elle perd toute capacité à mobiliser des membres, elle n'intéresse pas les partenaires potentiels et encore moins, bien évidemment, les institutions financières.

Cette fragilité peut être originelle – une OP créée de manière exogène ou opportuniste et qui n'a jamais réussi à se fédérer autour d'une réelle action collective – ou peut être le résultat d'un processus de fragilisation. Ce

Les OP les plus fragiles, souvent prises dans un cercle vicieux d'inactivité et de faiblesse structurelle, peinent à bénéficier pleinement de la formation Agri+, bien que certaines montrent des signes de consolidation et de potentiel pour évoluer vers des capacités accrues.



Dioro (Mali), étape de la préparation du riz étuvé.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

La fragilité de certaines OP découle souvent de leur création exogène ou d'un processus lié à des crises économiques, financières ou de gouvernance, combiné à une posture attentiste axée sur la recherche de financements.

processus peut avoir une origine économique : un marché qui s'effondre (sésame bio, coton bio...) ou se ralentit fortement sous l'effet d'une crise (Covid 19, insécurité...) et entraîne les activités de commercialisation de l'OP dans une spirale négative ; un acheteur indélicat qui ne paye pas la production collectée par l'OP, celle-ci n'a pas les moyens d'obtenir son dû, reconstitue difficilement son fonds de roulement, ne peut pas payer ses membres pour les stocks enlevés – plusieurs OP de ce groupe disent avoir été victimes d'escroquerie, ne sont pas allées en justice et ne s'en sont visiblement pas remises plusieurs années plus tard. L'origine de la fragilisation peut aussi être financière, avec une expérience de crédit qui a débouché sur des impayés, des pénalités à payer, une mise à l'écart par les institutions financières qui interdit tout accès à un nouveau crédit et décourage les membres qui souvent ne voient l'OP qu'à travers ce prisme de l'accès au crédit. La fragilisation peut également être engendrée par une crise de gouvernance : un président défaillant ou un président dont la dérive autocratique est contestée, un changement de génération qui ne se passe pas bien – quelques OP tentent de passer le relais aux « jeunes » mais le processus est toujours complexe dans une société hiérarchisée et patrilinéaire.

La fragilité de ces OP vient aussi de leur posture. Plus que les OP des autres groupes, celles du groupe 3 sont imprégnées de la logique « projet de développement » ; leur raison d'être principale est de « rechercher des financements », leurs liens avec leurs membres sont conditionnés par leur capacité à capter les appuis d'un partenaire, elles n'ont pas de projet propre, adoptent une attitude attentiste et opportuniste et ne se projettent pas dans l'avenir. L'accès au crédit peut être au cœur de la

stratégie de ces OP alors qu'elles ne sont que peu, voire pas, en capacité de le valoriser. Cette posture peut se décliner aussi au sein d'OP très dépendantes de leur faitière.

À l'autre bout du gradient de capacités qui caractérise ce groupe 3, on trouve quelques OP qui sont encore en situation de fragilité par manque de ressources propres, mais qui se consolident progressivement en renforçant leur gouvernance et en développant des activités avec les moyens du bord. Ces OP-là ont participé activement à la formation Agri+ et l'ont utilisée pour négocier un crédit.

Bon nombre des OP de ce groupe 3 expriment à propos de la formation l'enthousiasme de la découverte mentionné plus haut. L'évaluation externe atteste et leur propre témoignage met en avant le fait qu'elles comprennent mieux les principes de base du marché financier (le crédit, l'épargne sont des services financiers ; les institutions financières sont des commerçantes d'argent qui doivent être rémunérées pour le service qu'elles rendent et qui ont besoin de sécuriser leurs fonds) ; elles ont moins peur des institutions financières et du crédit ; elles ont compris qu'il faut négocier le crédit et comment il faut négocier.

Mais au-delà de cette première sensibilisation, les effets de la formation Agri+ restent ténus dans ce groupe qui est peu à même de mettre à l'épreuve la formation acquise du fait de la faiblesse de ses activités économiques. Certaines des OP très fragiles de ce groupe, munies de leur formation, ont essuyé des refus de crédit de la part des institutions financières consultées. À l'issue de ce processus décevant, ces OP formulent alors à une critique souvent rencontrée par Agri+ « *Agri+ ferait mieux de financer directement les OP formées plutôt que de confier les financements [ligne de crédit et fonds de garantie] aux institutions financières* ». Le dire d'acteur suivant, recueilli dans l'une des enquêtes, traduit ce que ces OP attendent d'Agri+ mais aussi la manière dont elles se voient elles-mêmes :

« *Quand tu veux aider un handicapé à sortir du trou, il faut l'emmener sur la colline et non le déposer à la sortie du trou parce qu'il ne pourra pas grimper sur la colline.* »

POUR LES OP DU GROUPE 2 « EN CONSTRUCTION AVEC UN POTENTIEL FAVORABLE PAR RAPPORT À L'UTILISATION ET LA VALORISATION DU CRÉDIT », LA FORMATION AGRI+ EST UN FACTEUR DÉTERMINANT DE CONSOLIDATION ET D'AUTONOMISATION

Dans les quatre cohortes, ce groupe 2 est majoritaire. Ces OP apparaissent en cours de structuration, de construction de leurs activités et de leur gouvernance, avec ce que cela implique de tâtonnements, d'essai-erreurs et de ressources tant humaines que matérielles encore largement insuffisantes. Cela ne veut pas dire pour autant que toutes ces OP sont de création récente : certaines d'entre elles ont été créées dans les quatre dernières années, la plus grande partie d'entre elles ont une dizaine d'années d'existence, et certaines sont beaucoup plus anciennes (1994). Leur trajectoire est plus diversifiée que celle des OP du groupe 1 : certaines ont été créées par des incitations extérieures fortes, d'autres

Parmi les OP fragiles, certaines commencent à se consolider grâce à la formation Agri+, en améliorant leur compréhension du marché financier et leur capacité à négocier des crédits, bien que leur faible activité économique limite souvent les impacts tangibles de cette formation.

sont issues de processus plus endogènes (les groupes de femmes en particulier qui se forment autour de pratiques d'entraide ou de tontines). La consolidation actuelle peut résulter d'un renouvellement de gouvernance ou d'un contexte devenu plus favorable après une longue période de léthargie. Ces OP sont très diverses en termes de statuts et de taille. Dans la cohorte 1, ces OP étaient principalement des faitières, dans les cohortes suivantes, les OP de base sont devenues majoritaires. La plupart d'entre elles ont obtenu récemment leur agrément OHADA. La part des OP féminines est significative dans ce groupe, avec des OP de petite taille créées pour assurer l'accès à une ressource productive (comme obtenir un champ collectif ou l'accès à des parcelles de maraîchage dans un aménagement collectif, s'organiser autour de l'accès à une machine de transformation).

Les OP de ce groupe 2 ont un « potentiel de crédit favorable » dans la mesure où elles ont des activités économiques et des projets crédibles pouvant permettre le remboursement d'un crédit. Au cœur de leurs activités, il y a souvent un champ collectif qui assure des revenus qui peuvent constituer des apports décisifs pour l'accès au crédit ou pour faire face à des chocs. Mais le champ collectif est surtout le lieu d'une solidarité communautaire qui fait la force de ces OP. La cohésion sociale est un des atouts majeurs de ces OP et un des fondements de leur « potentiel ». Le sérieux des dirigeants est également un point d'appui majeur identifié dans ce groupe. La figure du président ou de la présidente ou d'un élu « charismatique » est ici largement présente et fonde la crédibilité de ces OP par rapport à leurs membres et par rapport à leurs partenaires.

Ces OP ont développé progressivement leurs activités économiques en essayant de répondre aux besoins de leurs membres, en saisissant des opportunités, en mettant à profit des appuis de partenaires, de plus ou moins longue durée. Elles n'ont pas de plan de développement stratégique ; dans le meilleur des cas, elles ont une planification d'activité annuelle, mais le plus souvent, elles reproduisent les activités d'année en année, en fonction des opportunités. Un petit nombre d'entre elles semble avoir une vision de moyen terme – développer la production biologique, développer les activités de transformation, intégrer des jeunes... – mais souvent cette vision est portée par une seule personne comme le président ou le secrétaire général. Les activités sont planifiées annuellement et les besoins de financement sont raisonnés dans ce cadre.

Les OP de ce groupe ont une expérience limitée du crédit : si un petit nombre d'entre elles n'ont jamais utilisé le crédit formel, la plupart ont une pratique de crédit (warrantage, crédit intrants, commercialisation...) sur un ou plusieurs cycles. Ces expériences ont plus ou moins bien fonctionné, certaines ont rencontré des difficultés, mais l'OP a su les surmonter grâce à sa cohésion, sa gouvernance solide, et son champ collectif dont les revenus ont permis de rembourser certains impayés. Mais ces expériences de crédit ont été réalisées sans réelle réflexion propre ni prise de conscience de la part de l'OP ; elles restent complètement encadrées soit par un projet, soit par une OP faitière, soit par une institution financière. C'est cette entité extérieure qui pose le cadre, propose les outils de gestion et le contrat ; l'OP exécute ce contrat de crédit parfois avec un succès durable mais sans comprendre vraiment, ni maîtriser ce

Les OP intermédiaires, caractérisées par leur cohésion sociale et des activités économiques solides, considèrent la formation Agri+ comme un levier essentiel pour renforcer leur autonomie, améliorer leur compréhension du système financier et consolider leur capacité à gérer des crédits de manière stratégique.



Ségou (Mali),
les participants
en plein exercice.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

qu'elle est en train de faire. Dans plusieurs cas, l'OP gère ce crédit, mais n'en tire aucun revenu pour elle-même – autre indice du peu de maîtrise stratégique de cet outil de crédit. L'OP n'est ni incitée ni formée à réfléchir stratégiquement sa demande de crédit, et à s'appropriier plus pleinement sa décision et son action.

C'est sur ce point notamment qu'elles trouvent l'approche d'Agri+ « différente ». Les commentaires sur la formation Agri+, plus détaillés dans ce groupe que dans les autres groupes, semblent montrer l'importance accordée à la formation et les perspectives qu'elle ouvre. Pour les OP de ce groupe 2, la formation Agri+ est un moyen de consolidation, d'autonomisation participant à leur processus de construction.

Le premier acquis attesté par l'évaluation externe des compétences acquises par les délégués est une compréhension plus approfondie du système financier : dans leur contexte propre, les participant.e-s démontrent qu'ils ont appris à identifier ces structures, à les différencier les unes des autres, à mieux comprendre leur fonctionnement et leurs règles de travail, à comprendre d'où vient l'argent, à quoi sert un taux d'intérêt, pourquoi celui des institutions de microfinance est plus élevé que celui des banques, etc.

Ces OP ont été globalement très intéressées par la formation sur l'élaboration d'un projet économique, mais ne sont pas, au moment des enquêtes, autonomes en la matière. Dans le meilleur des cas, certains de leurs dirigeants sont en mesure de le faire.

« Avant, c'était l'IF qui faisait le dossier, tout était à la volonté et à la décision de l'IF. Aujourd'hui c'est la présidente de l'OP qui fait le dossier. »

La capacité de raisonner le crédit est un point souligné par plusieurs OP de ce groupe : comparer les institutions financières et leurs conditions de crédit respectives, être prudent pour les montants de crédit, ne pas prendre un crédit quand ce n'est pas le bon moment par rapport au calendrier de l'activité, faire une typologie de leurs membres et de leurs besoins de crédit.

Les OP disent avoir appris qu'il est possible de négocier avec une institution financière, de parler d'égal à égal avec elle ; elles pensent avoir acquis une capacité d'argumenter, de discuter avec le banquier ; elles ont compris que le système financier est un marché dans lequel elles peuvent mettre les Institutions financières en concurrence.

« Nous sommes maintenant décomplexées avec les banques, nous pouvons nous y rendre, négocier les conditions. »

Elles ont retenu aussi – et certaines ont appliqué – les principes de bonne gestion : pourquoi la formalisation de l'OP est nécessaire pour obtenir le crédit, faire attention au surendettement, identifier parmi leurs membres ceux qui peuvent gérer et valoriser un crédit, mieux cerner le risque pris par l'OP et raisonner ce risque, définir les critères de sélection des emprunteurs et le mode de suivi du crédit, exclure les mauvais payeurs, à quel niveau de l'OP prendre le crédit...

Certaines d'entre elles s'appuient sur la formation Agri+ pour développer leur réflexion stratégique par rapport au crédit : faut-il privilégier le crédit collectif pour les activités de l'OP ou le crédit redistribué aux membres, est-il pertinent de prendre un crédit pour investir dans de l'équipement de transformation, quelle est la portée des engagements pris...

Les dires des OP de base de ce groupe 2 montrent combien l'accès au crédit apparaît comme un enjeu majeur pour leur développement, mais aussi pour leur autonomisation par rapport à leur faitière. Accéder à un crédit pour développer leurs volumes d'activités peut générer des revenus plus importants. Mais l'enjeu de l'accès direct au crédit est aussi social et organisationnel : le crédit est un marqueur de pouvoir ; le maîtriser, pouvoir en favoriser l'accès aux membres renforcent la crédibilité de l'OP auprès de ses membres. Dans plusieurs cas, l'OP de base manifeste clairement la volonté de prendre à l'OP faitière cette parcelle de pouvoir économique et social, et la formation Agri+ semble perçue par les OP comme un levier pour réussir cette autre forme d'autonomisation.

Pour les OP du « groupe 1 structurées et actives avec une bonne capacité à valoriser le crédit », la formation Agri+ permet d'approfondir les acquis et d'agir avec plus d'autonomie, de responsabilité et de légitimité

Les OP de ce groupe 1 sont le plus souvent de niveau intermédiaire (union) ou faitière régionale ou nationale, plus rarement des OP de base.

Les OP intermédiaires ont intégré et, pour certaines, appliqué les principes de bonne gestion enseignés par Agri+, utilisant la formation comme un levier stratégique pour améliorer leur accès au crédit, renforcer leur autonomie et accroître leur crédibilité auprès de leurs membres et partenaires.

Pour les OP les plus structurées et actives, la formation Agri+ a permis de renforcer leur autonomie et leur légitimité, tout en approfondissant leurs compétences existantes pour mieux valoriser le crédit et solidifier leur résilience face aux défis externes.

Elles sont souvent « anciennes », créées dans les années 1990 ou 2000, par une incitation extérieure (projet de développement, services techniques de l'État...) et « renouvelées » dans les cinq dernières années pour obtenir l'agrément OHADA. Leurs trajectoires sont le plus souvent caractérisées par un appui de long terme d'un ou de plusieurs partenaires externes (Helvetas au Mali, Afrique Verte ou Fert au Burkina Faso). Ce partenariat stable et de longue durée a permis de consolider les activités, les compétences de gestion et la gouvernance, par une approche systémique.²¹

Ces OP sont caractérisées par des activités économiques bien développées, le plus souvent initiées dans une filière, mais ensuite diversifiées à d'autres filières ou d'autres besoins de services (approvisionnement en intrants, commercialisation, formations, champs écoles, appui-conseil par les animateurs endogènes, production de semences, accès au crédit...). Elles disposent d'outils et de compétences de gestion, à un niveau minimal permettant de sécuriser leurs activités, voire à un niveau plus élaboré permettant l'autonomie et le développement. Elles ont souvent un ou plusieurs techniciens.

Pour ce groupe 1, le développement des activités et la cohésion sociale sont soutenus par une gouvernance solide et reconnue, portée par des anciens de la communauté, mais aussi, dans certains cas, par des jeunes que l'OP a réussi à intégrer. Leur forte cohésion sociale est le fruit d'un cercle vertueux : l'OP rend des services reconnus par ses membres, sa crédibilité se renforce, tant auprès de ses membres que de ses partenaires ; cette dynamique attire de nouveaux membres, de nouveaux appuis et renforce ses compétences ; en se dotant d'un personnel technique qualifié et ou en formant ses élus. Mais ce cercle vertueux peut évidemment être fragilisé si l'un ou l'autre, ou plusieurs des services, se dégradent. Cette dégradation peut intervenir suite à des dysfonctionnements internes (changement de gouvernance, perte de personnel qualifié, défaillance des membres) ou des chocs externes difficiles à maîtriser. Ainsi, même ces OP « solides » indiquent, dans plusieurs enquêtes au Mali et au Burkina Faso, qu'elles souffrent de la crise et que leurs activités ont été freinées ou dégradées par l'insécurité qui limite les déplacements quand elle n'induit pas des déplacements forcés, par la crise du Covid 19 qui a réduit fortement l'activité des marchés, par la crise climatique qui dégrade l'environnement naturel et la capacité de production agricole. C'est alors la résilience de l'OP qui entre en jeu et qui peut s'avérer étonnamment forte quand la cohésion sociale et la gouvernance sont solides.

Malgré leurs atouts, même dans ce groupe 1, la capacité de ces OP à monter des projets économiques et à obtenir du crédit en toute autonomie reste variable : les projets sont souvent élaborés avec l'appui du partenaire ou bien avec l'aide de consultants mobilisés par l'OP elle-même, sa faitière ou le partenaire ; de la même manière, l'obtention du crédit est souvent enchâssée dans le cadre partenarial. Ainsi, plusieurs de ces OP obtiennent du crédit warrantage et/ou du crédit commercialisation, mais sur la base de négociations menées par le partenaire avec des institutions financières de la place. Certains de ces crédits ont rencontré des problèmes (même le crédit warrantage, pourtant si notablement sécurisé, peut devenir compliqué à gérer quand le marché d'un produit s'effondre). Pourtant, globalement, l'historique de crédit des OP

21] Mais, revers de la médaille, pour certaines des OP de ce groupe, au bout de quelques années, le partenariat structurant peut s'avérer limitant : l'OP est parfois, selon ses propres termes, « prisonnière » de son partenaire, de son référentiel, de ses modes d'intervention, des procédures et des outils qui lui sont fournis. Elle acquiert difficilement de l'autonomie, n'est pas incitée à diversifier ses partenariats et évolue dans le réseau d'échanges des OP du partenaire.

du groupe 1 est plutôt satisfaisant et ces OP ont face à elles, en particulier au Mali, des institutions financières qui sont familières du crédit agricole et sont prêtes à poursuivre, voire à développer, leur partenariat avec ces OP, dans le cadre sécurisé par l'accompagnement des partenaires.

Quel intérêt ont les OP de ce groupe à adhérer à la longue et exigeante formation Agri+ ? Tant les témoignages des OP que les observations externes montrent que la formation Agri+ est appréciée parce qu'elle permet de consolider, de renforcer les connaissances et compétences acquises par la pratique du crédit antérieure. Elle permet de déconstruire des idées reçues (ex : « *On pensait que toutes les IF appartenaient à l'État* »), de reconstruire une connaissance plus fine (« *On ne faisait pas de différence entre les banques et les IMF* »), d'affiner la connaissance du système financier (« *On ne savait pas d'où vient l'argent pour le crédit* »), de mettre de l'ordre dans des connaissances confuses, bref, de conceptualiser davantage la problématique du financement, là où antérieurement, elle était subie comme un système de contraintes dépourvu de sens. Comme dans les deux autres groupes, l'acquisition de vocabulaire adapté à la discussion avec un « banquier », d'éléments de discours, mais aussi de raisonnements appropriés, est soulignée comme un acquis fort de la formation. L'acquisition d'outils (raisonner et écrire un projet économique, rédiger un dossier de crédit) est aussi un atout apprécié par ces OP.

Même dans ce groupe, les OP estiment qu'elles ont mieux pris conscience qu'il est possible de négocier avec une institution financière et qu'elles ont appris comment négocier un taux d'intérêt, un montant de crédit, une période d'octroi ou de remboursement. Certaines OP de ce groupe au Mali ont réussi à ramener les taux d'intérêt de crédit des IMF de 16 % ou 18 % à 14 % conformément au taux maximal négocié par Agri+ avec ces IMF dans le cadre de la ligne de crédit.

La formation semble avoir renforcé la capacité de ces OP à réfléchir leur démarche de crédit de manière plus stratégique : prendre ou ne pas prendre le crédit, à quel moment, par quel niveau de l'OP (faitière, union, OP de base), pour quelles activités, avec ou sans combinaisons de crédits, avec quel type de garantie, y compris les fonds de garantie internes (SCM), etc. Plus fortement que dans les deux autres groupes, le processus de formation a abouti dans ce groupe à la formalisation de dossiers de demande de crédit et contribue aux bons chiffres présentés en 2.2.

Comme la plupart des OP ayant participé à la formation Agri+, les OP de ce groupe disent avoir apprécié les échanges entre OP et entre les OP et les IF pendant les sessions de formation. Pourtant, aucune action collective ne s'est réellement concrétisée et peu d'OP de ce groupe, pourtant très visibles dans le paysage institutionnel, se disent prêtes à porter une parole collective et à représenter les OP dans le système financier agricole. Très peu d'OP, même dans ce groupe, se sentent légitimes, crédibles, et reconnues dans leurs compétences financières.

Dans la réflexion stratégique d'Agri+, le groupe d'OP 1 a fait débat au début de l'action : est-il utile et pertinent de former des OP « performantes » qui ont déjà une expérience de crédit ? Mais Agri+ est assez rapidement

Pour les OP les plus structurées, la formation Agri+ offre une opportunité précieuse de consolider leurs connaissances en finance agricole, de renforcer leur capacité à négocier avec les institutions financières et de structurer leurs démarches de crédit de manière stratégique, tout en favorisant les échanges et l'apprentissage collectif.



Sanogola (Mali),
gros plan sur
une charrue.

© KANI SISSOKO, JUILLET 2023.

arrivé à la conclusion qu'il fallait poursuivre l'investissement de formation dans ce groupe d'OP, pour au moins trois raisons qui se sont partiellement vérifiées ensuite :

- Ces OP ont besoin de consolider, affiner, étendre leurs compétences en matière de financement agricole ; la formation permet de capitaliser et de donner du sens à leur expérience de crédit ;
- Elles peuvent devenir formatrices (ou mentors en matière de finance agricole) des OP qui dépendent d'elles et des OP de leur milieu ;
- Ce sont ces OP qui sont le mieux à même de porter une capacité d'intermédiation collective avec le système financier agricole.

Voyons ce qu'il en est en particulier sur ce dernier point qui était l'objectif du volet Dialogue intersectoriel d'Agri+.

3. Le dialogue multi acteurs ou la difficulté d'initier une action collective dans le système financier agricole

Dans le dispositif Agri+, au Mali et au Burkina Faso, un volet spécifique visait à consolider la capacité collective des organisations agricoles à dialoguer avec les autres acteurs du système financier (institutions financières et politiques publiques) pour améliorer les conditions de financement des agricultures familiales. Au Niger, le dispositif Agri+ est resté concentré sur le volet formation, l'action de dialogue intersectoriel n'a pas été spécifiquement développée à l'échelle nationale, mais a pris des formes concrètes d'échanges entre acteurs autour des formations à l'échelle régionale, soutenus par les Chambres Régionales d'Agriculture.

Ce volet, appelé « Dialogue intersectoriel » ou « Dialogue multi-acteurs » au sein d'Agri+, reposait sur trois hypothèses :

- Les organisations agricoles partagent une préoccupation commune : améliorer le financement des agricultures familiales pour permettre leur développement ; la mise en commun par des échanges, débats, réflexion stratégique partagée... peut permettre d'explicitier, d'étayer et de faire déboucher de cette préoccupation sur une action collective au sein du système financier agricole.
- Au sein du système financier agricole, d'autres acteurs clés parmi les institutions financières et les décideurs politiques partagent cette même préoccupation et sont ouverts au dialogue.
- Un appui externe dans la durée peut contribuer à lever les facteurs de blocage qui entravent jusque-là l'émergence de cette action collective.

Trois enjeux spécifiques se conjuguèrent donc dans le processus visé :

- Au niveau institutionnel, il s'agissait d'appuyer la création d'un cadre d'échange entre organisations agricoles partageant la préoccupation de l'accès au financement des agricultures ; ce cadre d'échange devait permettre d'approfondir la compréhension des problèmes, de mettre l'information en commun, de renforcer collectivement les capacités d'analyse et de proposition, afin de pouvoir, dans un second temps, amorcer un dialogue plus large avec les institutions financières et les politiques publiques.
- Au niveau politique, l'action visait à créer des alliances suffisamment fortes et légitimes pour enclencher une dynamique de changement favorable aux agricultures familiales.
- Au niveau méthodologique, il s'agissait de consolider les bases d'une réflexion collective et d'une capacité d'action, notamment en matière de plaidoyer.

Le contenu de l'action, le choix des partenaires et des thèmes de travail, le niveau régional ou national de l'action, étaient à construire par chaque équipe-pays sur le pas de temps d'Agri+ (8 ans). Un accompagnement

Créer les bases
d'alliances
institutionnelles
et politiques
pour un
changement
durable.

spécifique était apporté à chaque équipe et les ateliers inter-annuels permettaient l'échange entre pairs et l'analyse croisée de l'action entre les pays.

Dans les deux pays, les activités de ce volet ont débuté en 2018 par l'identification des cadres de concertation existants ou ayant existé sur le thème du financement de l'agriculture et l'organisation de rencontres multi-acteurs. Celles-ci ont confirmé toute la pertinence d'initier ce dialogue multi-acteurs autour des enjeux de l'accès des paysans à des services financiers adaptés. Dans chacun des deux pays, les expériences antérieures, tant du côté des OP que des IF, ont été analysées et ont montré des réussites et des échecs, mais ont surtout confirmé un déficit certain en termes d'information, de processus de dialogue, de réflexion, d'apprentissage et d'action commune entre toutes les parties prenantes du financement agricole, à même de pouvoir influencer sur les politiques agricoles.

Explorer ensemble des solutions concrètes pour améliorer le financement agricole.

Après cette première étape de diagnostic collectif animé par Agri+, il est apparu opportun de ne pas englober l'énergie des acteurs dans la création d'un cadre formel supplémentaire, mais d'appuyer une organisation agricole volontaire pour animer, avec un appui logistique d'Agri+ formalisé par une convention, une initiative « d'Espace de dialogue multi-acteurs sur le financement agricole ». Au Mali, l'Espace a été construit au niveau national avec la CNOP ; au Burkina Faso, l'Espace a été construit dans un premier temps au niveau régional de la Boucle du Mouhoun avec la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA), puis au niveau national avec la Confédération Paysanne du Faso (CPF).

Après une phase de tâtonnements, les thèmes de travail, qui ont été finalement identifiés en 2022 en ateliers régionaux et nationaux, explicitent la palette de préoccupations financières des organisations agricoles :

- Face aux outils financiers mis en place par les États pour tenter de résoudre le problème du financement agricole (Banque Agricole du Faso, Fonds de Développement agricole au Burkina Faso, FNAA au Mali) :
 - › Mieux comprendre ces outils pour lesquels les organisations se disent en grand déficit d'information
 - › Adapter ces outils aux contraintes des agricultures familiales en allégeant les conditions d'accès
 - › Renforcer les ressources financières allouées à l'agriculture à travers ces outils
 - › Décentraliser les agences et les points d'accès au FDA
- Gérer le quotidien des services d'appui à l'agriculture mis en place par les organisations et perturbés par d'autres initiatives de services (distribution de vivres gratuites influant sur le fonctionnement des banques de céréales au Mali, développement du warrantage au Burkina Faso...)
- Améliorer la formation sur la finance agricole tant au sein des organisations agricoles qu'au sein des institutions financières pour affronter la complexité des problématiques de finance agricole.



Djoro (Mali),
préparation du
riz étuvé.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

Fin 2023, globalement, dans les deux pays, les activités prévues dans les conventions de partenariat n'avaient été que partiellement réalisées. Les réunions d'échange entre OP et entre OP et institutions financières ont bien été organisées à l'échelle régionale et nationale ; des formulations de préoccupations ont émergé aux deux niveaux ; des contributions des organisations nationales ont été apportées sur cette base à la réflexion sous-régionale du Roppa. En revanche, aucune action collective concrète vers les institutions financières et la sphère politique (plaidoyer, négociations...) n'est arrivée à émerger dans ce contexte, dans le temps imparti à Agri+. L'action des organisations volontaires pour animer ces dynamiques s'est essouffée au fil des mois, laissant peu d'espoir quant à la structuration d'une dynamique durable après Agri+.

Les réunions organisées ont mobilisé de l'énergie et du temps des organisations partenaires (CRA Boucle Mouhoun, CPF et CNOP) et des équipes Agri+ (sur les aspects formels et d'organisation notamment) mais il apparaît qu'Agri+, avec ses partenaires, a peiné à enclencher un processus durable de réflexion et d'action collective dans des cadres institutionnels existants. C'est donc là sur un relatif « échec » de ce volet d'Agri+ qu'il faut s'interroger.

Il apparaît que des éléments de différente nature ont contribué à ces résultats mitigés :

- **Agri+ n'a pas pleinement réussi son approche systémique :**
- Les OP formées par le volet formation, parmi lesquelles un nombre assez important sont de petites coopératives ou des unions au nombre limité de coopératives, n'ont pas permis de faire le lien avec la dimension politique du volet dialogue multi-acteurs : il aurait fallu sans doute beaucoup plus de temps pour faire émerger une masse critique d'OP, d'envergure nationale notamment, et de leaders très bien formés, afin que ceux-ci soient acteurs de dynamiques d'échanges, d'apprentissages et de dialogue politique.
- **Dès l'étude de faisabilité, la difficulté et l'ampleur d'un tel chantier ont sans doute été sous estimées.** Réunir des gens pour un atelier, faire émerger de ces ateliers des réflexions riches et consistantes est relativement facile, mais construire un collectif durable, autour d'une dynamique de réflexion et d'action structurée et à visée d'influence des politiques publiques, est beaucoup plus difficile, notamment au regard des ressources humaines et du temps malgré tout limités d'Agri+.
- Plus spécifiquement, la difficulté de chacun des trois enjeux initiaux a été sous-estimée :
 - › L'enjeu méthodologique : animer un cadre d'échange nécessite des compétences solides pour problématiser les sujets abordés (préparation des rencontres), faciliter les échanges en salle, rédiger des rapports, des notes de positionnement..., aider à la préparation de rencontres à visée de plaidoyer. Et ces compétences ont manqué, tant au sein de SOS Faim, que, surtout, au sein des structures partenaires.
 - › L'enjeu institutionnel – accompagner l'émergence, dans chaque pays, d'un cadre d'échange opérationnel – : avec quel acteur malien/burkinabè s'allier pour enclencher une dynamique et créer un cadre d'échanges ? Comment articuler logiques régionales (Dédougou, Ségou) et logique nationale ? Autant de questions sur lesquelles l'action a partiellement échoué.
 - › L'enjeu politique : comment acquérir un poids politique et une légitimité pour enclencher une dynamique d'échanges pour le changement ? SOS Faim n'est pas apparue comme l'acteur le mieux placé et les alliances avec les organisations partenaires n'ont pas suffi à porter durablement cette dynamique.
- **De fortes contraintes structurelles et contextuelles ont contribué à entraver le changement d'échelle de l'action**
 - › **Un dispositif en décalage avec les pratiques habituelles de l'aide au développement.**
 - › La temporalité des projets d'aide au développement (3-5 ans) habitue tous les acteurs à des objectifs, résultats attendus et indicateurs très opérationnels et de court terme. Le dispositif Agri+, avec son approche différente, qui laissait une bonne place à des dynamiques de changement demandant du temps long et aussi des dynamiques d'apprentissage (forcément longues aussi, a fortiori dans des pays aux contextes aussi fragiles, avec l'analphabétisme et l'illettrisme très développés), a

Des défis réels :
le manque de
compétences
méthodologiques,
la complexité
institutionnelle
et la difficulté
à acquérir
une légitimité
politique
suffisante pour
porter une
dynamique
durable de
dialogue
multi-acteurs.

rencontré parfois des difficultés à être compris. Cela a pu être constaté notamment lors des comités de pilotage annuels, ou même avec le bailleur principal.

- › **Bien au-delà d'Agri+, des organisations submergées par l'ampleur des chantiers à adresser.** Le constat de déficit de dialogue, d'apprentissage et d'action collective au sein d'Agri+ s'inscrit dans un cadre plus large de difficulté du monde paysan ouest-africain à se transformer en un mouvement social solide capable, dans chacun des pays et régionale-ment, de porter un discours à la fois en phase avec les réalités sociales et économiques et aussi suffisamment « armé », en termes de capacités, pour influencer significativement sur les politiques agricoles. Il y a eu indéniablement beaucoup de progrès ces 25 dernières années et des victoires aussi. Mais les situations varient beaucoup selon les pays et les secteurs, et, globalement, dans chaque pays d'Agri+, mais aussi à l'échelle sous régionale, les organisations faitières apparaissent sous-dotées et fragiles face à l'ampleur des chantiers systémiques du développement agricole et aux sollicitations externes qui se multiplient déraisonnablement dès que l'une d'entre elles fait montre de résultats positifs et d'engagement. Porter politiquement et techniquement dans la durée des sujets aussi complexes que la finance agricole suppose des ressources humaines, financières, matérielles, cognitives, temporelles... qui font encore largement défaut aux organisations agricoles. Dans ce contexte, il apparaît compréhensible que les réunions de « l'espace de dialogue et de concertation autour du financement agricole » d'Agri+ aient eu du mal à enclencher une dynamique de structuration d'un dialogue politique approfondi et durable.
- › **Enfin, la dégradation des contextes politiques dans les deux pays a incontestablement représenté un obstacle à la mise en œuvre des activités de ce volet transversal en raison de la non-continuité de l'action publique** rappelée dans le chapitre 1 de ce document. Dans des États fragilisés depuis quatre décennies par la dégradation de l'action publique et des moyens financiers mobilisés pour le monde rural et agricole, la crise politique profonde, l'instabilité sécuritaire qui s'est étendue à des territoires de plus en plus vastes et finalement les ruptures institutionnelles répétées, ont entraîné une discontinuité de l'action publique peu propice au dialogue et à la construction d'une meilleure coordination et cohérence entre les acteurs du financement agricole.



Conclusion :
**Quels apprentissages
significatifs d'Agri+ ?**

Rédiger la capitalisation de dix ans de travail d'une équipe pluridisciplinaire et engagée représente un défi et une responsabilité importante. Bien que sa composition ait évolué pendant les huit années du programme, les membres de cette équipe ont été unis par une énergie commune et une volonté de développer une approche de développement centrée sur la co-construction, le travail de proximité et l'apprentissage collectif en collaboration avec les producteurs et productrices, au Sahel, pour améliorer leurs conditions d'existence et leur place dans la société. Cette capitalisation se veut être un hommage rendu à celles et ceux qui ont contribué à ce dispositif innovant de financement de l'agriculture familiale que fut Agri+ au cours de ces presque dix années de travail.

Cette capitalisation a pour objectif de garder trace du dispositif Agri+ (ses valeurs, ses objectifs, ses contenus), de rendre compte de ses effets – positifs, mitigés, négatifs, inexistantes – sur les agricultures familiales et le système financier agricole des trois pays dans lesquels le dispositif a été mis en œuvre (Mali, Burkina Faso, Niger) et d'en **dégager les apprentissages**. Cette capitalisation vise à **les identifier, les discuter et les partager**, avec l'espoir qu'ils puissent alimenter les processus de changement à venir au sein des agricultures familiales sahéliennes, que ces processus soient portés par les OP et les IF elles-mêmes ou bien par des politiques publiques mise en œuvre en faveur du financement des exploitations familiales agricoles.

Agri+ :
un modèle
d'innovation et
d'engagement
collectif.

Sur la base d'un diagnostic réalisé en 2014, Agri+ a été engagé par SOS Faim en 2016 au Mali et au Burkina Faso, avec un financement du MAEE du Luxembourg, puis au Niger, avec un co-financement de la Coopération suisse, relayé ensuite par d'autres fonds mobilisés par SOS Faim. Au Mali et au Burkina Faso, **Agri+ a combiné quatre volets d'action** : des outils financiers (ligne de crédit et fonds de garantie), un programme de formation financière des organisations paysannes, un appui au dialogue institutionnel au sein du système financier agricole et un volet de production de connaissances par un dispositif combinant l'autoévaluation périodique et l'observation externe par une étude des effets et impacts. Au Niger, l'action a été concentrée sur le programme de formation financière des organisations paysannes, mis en œuvre avec le Réseau des Chambres d'Agriculture du Niger (RECA) et les Chambres Régionales de Dosso, Maradi et Tahoua. Le dispositif Agri+ a été clôturé en fin 2023.

Par rapport à la plupart des programmes de développement, Agri+ a pu travailler sur une durée longue (2 années d'étude de faisabilité + 8 ans d'action effective). Mais hormis cette durée longue, **le dispositif est resté inscrit dans la logique et les pratiques habituelles de l'aide publique au**



Sakoïba (Mali), portrait de Kangaba devant ses bœufs.

© KANI SISSOKO, MARS 2023.

développement : l'action (projet/programme) est financée par un bailleur de fonds (le MAEE du Luxembourg) ; elle est mise en œuvre par une ONG (SOS Faim Luxembourg) qui dispose d'une marge de manœuvre pour orienter l'action ; elle est exécutée par une équipe (Agri+) qui a une marge de manœuvre pour façonner l'action au quotidien, mais reste tributaire des financements et du calendrier du projet ou programme.

Cependant Agri+ a aussi, dans sa conception et tout au long de sa mise en œuvre, **posé les jalons d'une approche singulière** :

- **Les valeurs** qui fondent l'action ont été explicitées et mises à l'épreuve tout au long du dispositif : l'action se veut **au service de la justice sociale** (accompagner le changement au sein du système financier agricole pour améliorer les conditions de développement des agricultures familiales sahéniennes et leur place au sein de leurs sociétés) ; le dispositif **s'appuie fortement sur l'action collective** en renforçant les capacités des organisations des agricultures familiales ; **l'éducation**, à travers l'importance donnée au programme de formation des OP, est **un levier déterminant du changement social**.

Des bases solides pour transformer le financement agricole.

- À l'appui de ces valeurs, le dispositif Agri+ a aussi fortement affirmé **des principes de mise en œuvre : la co-construction** entre les acteurs impliqués dans Agri+ a guidé l'élaboration du dispositif et toutes les étapes de sa mise en œuvre ; le dispositif de production de connaissance et le processus de réflexion partagée au sein des ateliers annuels interpays ont permis le **co-apprentissage** ; l'approche systémique a permis **la prise en compte de la complexité du réel et des contextes** ; la nécessité de **donner du temps aux processus d'apprentissage** en construisant une démarche dans la durée longue.
- Enfin, le dispositif Agri+ s'est appuyé sur des **partenariats forts** qui ont structuré son élaboration, sa mise en œuvre et sa capitalisation : une **institution universitaire française, l'Institut Agro Montpellier**, a été mobilisée en appui méthodologique pour concevoir le dispositif, élaborer la première version du programme de formation, former et accompagner les formateurs, in situ, au fil des ateliers annuels interpays, co-concevoir et faire vivre le dispositif de production de connaissance et enfin, rédiger la capitalisation finale ; **des bureaux d'étude, Lessokon et Performance**, ont apporté leur grande expertise méthodologique et contextuelle ; **des structures faitières agricoles (CNOP au Mali, CPF au Burkina Faso, RECA et Chambres régionales au Niger)** ont été mobilisées pour appuyer le dialogue intersectoriel au sein du système financier agricole.

On se reportera au résumé exécutif pour un exposé synthétique des réalisations d'Agri+. Nous ne retiendrons dans cette conclusion que **quelques éléments sur les apprentissages issus de huit années de mise en œuvre d'Agri+.**

Il aurait été souhaitable de pouvoir conclure cette analyse sur dix années de travail et d'engagement collectif par un bilan positif concernant l'accès des agricultures familiales sahéniennes aux services financiers. Il apparaît toutefois que la position des agricultures familiales au sein du système financier agricole a peu évolué au cours de cette décennie, que le financement de ce secteur demeure un défi dans les trois pays concernés, et qu'à certains égards la situation s'est même détériorée en raison de l'évolution de la situation sécuritaire.

Les apprentissages majeurs d'Agri+

- Les institutions financières, en particulier les institutions de microfinance (IMF), maintiennent leur présence en milieu rural et poursuivent leur volonté de se diversifier dans le secteur agricole ou d'étendre leurs services agricoles. Les partenariats établis grâce à la ligne de crédit ont donné des résultats positifs : plusieurs IMF ont augmenté leur portefeuille de crédits agricoles, diversifié leurs offres de financement, développé des compétences dans la gestion des exploitations familiales et remboursé les ressources mises à leur disposition. Toutefois, le principal obstacle à l'expansion des IMF dans le secteur agricole demeure un déficit de ressources financières.
- Les ressources financières nécessaires au financement des agricultures familiales existent pourtant dans les systèmes financiers des trois pays étudiés, mais elles demeurent largement concentrées au sein

des établissements bancaires. Ces derniers, à l'exception de quelques cas particuliers, restent généralement réticents à accorder des crédits aux agricultures familiales. Bien que certaines banques aient adhéré à l'initiative d'Agri+ en participant au fonds de garantie, la tendance générale demeure marquée par une certaine méfiance à l'égard du risque agricole, ainsi que par les complications opérationnelles associées à l'investissement dans ce secteur. En effet, les banques évoluent dans un environnement où se multiplient les opportunités de financement dans les secteurs secondaires et tertiaires, et adoptent des logiques de volume de financement qui peinent à s'adapter aux exigences de précision et d'innovation nécessaires pour soutenir les agriculteur·rice·s.

- Les politiques publiques, pour leur part, ont progressivement intégré la question du financement des agricultures familiales. Elles ont lancé plusieurs initiatives, parfois largement médiatisées, telles que la création de banques publiques ou de dispositifs d'assurance. Cependant, les mécanismes mis en place peinent à atteindre les exploitations agricoles de base. Le manque d'information sur ces dispositifs est régulièrement souligné par les organisations de producteurs qui ont pris part au programme de formation d'Agri+. De plus, les ressources mobilisées sont souvent rapidement redirigées vers des secteurs jugés plus rentables et moins risqués. Les organisations agricoles qui peinent dans les trois pays à porter une parole et une réflexion stratégique collective sur le financement des agricultures familiales ne sont pas aujourd'hui un point d'appui efficace pour les politiques publiques.
- Les organisations agricoles, dans leur grande diversité, ont été les partenaires majeurs d'Agri+, à travers le programme de formation. Les phases de repérage et de sélection des organisations partenaires ont mis en évidence l'existence d'un tissu d'OP très vivant dans chaque pays, représentant indéniablement, une structure d'intermédiation avec la base des producteurs – et, de fait, la seule intermédiation existant vraiment à grande échelle. Ce tissu des organisations professionnelles (OP) apparaît néanmoins fragile à tous les niveaux territoriaux. Le nombre d'OP caractérisées par une faible vitalité, des ressources humaines incertaines, une activité économique restreinte au service de leurs membres, ainsi qu'une gouvernance et un ancrage social précaires, s'est avéré plus important que prévu. Le suivi à long terme assuré par Agri+ et les études des effets ont mis en évidence la vulnérabilité des trajectoires des OP, qui peuvent être profondément influencées par les évolutions du contexte, des marchés et des problèmes de gouvernance. Le compagnonnage prolongé entre les OP formées et les équipes d'Agri+ a aussi révélé, de manière indirecte, l'absence d'un accompagnement professionnel structuré. En dépit de l'implication de certains agents agricoles publics, qui parviennent tant bien que mal à soutenir certaines OP, et des appuis ponctuels de projets de développement souvent efficaces mais temporaires. Malgré les transformations requises dans le cadre OHADA qui auraient pu être une vraie opportunité de renforcer les OP, malgré l'accès aux services et à l'information numériques qui progresse -lentement- les OP sont très largement laissées à elles-mêmes, confrontées à un monde complexe dont elles ne comprennent pas toujours, loin s'en faut, les logiques, les fonctionnements, les règles

Apprentissage
collectif, impact
durable.



et dans lequel elles n'ont pas d'interlocuteur stable et fiable - Le Niger, avec ses Chambres Régionales d'Agriculture, faisant un peu exception dans ce tableau.

- Dans ce contexte, le programme de formation Agri+ a suscité un accueil particulièrement favorable, d'abord parce qu'il était question de crédit, et que le crédit est perçu par les organisations professionnelles (OP) comme un levier essentiel pour leur développement. Mais aussi, progressivement, parce que les OP, toutes catégories confondues, y ont trouvé une opportunité de mieux comprendre leur environnement, d'acquérir des compétences nouvelles, utiles pour obtenir et gérer un crédit, analyser la situation de leur organisation, faire un diagnostic de leurs forces et faiblesses, construire un projet économique, négocier, et pas seulement dans le domaine de la finance. Au-delà des compétences acquises, elles se sont senties reconnues et accompagnées par une action de qualité prenant en compte leurs réalités, avec une réelle ambition de changement social. Les OP ont ensuite diversement valorisé cet accompagnement, les plus solides et celles qui avaient des bases pour le devenir, mettant mieux à profit les acquis. Mais toutes ont souhaité que l'accompagnement se poursuive et se développe au-delà du champ financier.
- Dans ce compagnonnage de longue durée, les équipes Agri+ ont joué un rôle déterminant. Elles se sont appropriées le processus d'analyse proposé – systémique, fondée sur la compréhension du point de vue de l'autre et donnant toute sa place à la co-construction et à l'échange entre pairs –, et, fortes de leur grande expertise contextuelle, elles ont

progressivement développé une approche renouvelée d'accompagnement des organisations professionnelles (OP), acquis une expérience enrichissante qui alimentait continuellement la formation, et ainsi tracé les contours d'un nouveau métier.

Agri+ : acquis et perspectives

Cette capitalisation n'a pas abordé la question de la **pérennisation de l'action**. Il est indéniable que les organisations professionnelles (OP) ont manifesté un vif intérêt pour ce dispositif innovant, que les institutions financières des trois pays ont reconnu son utilité, et que de nombreux arguments et résultats plaident en faveur de la poursuite de ce type d'initiative sur le long terme. Il subsistera de cette expérience des compétences acquises et renforcées au sein de l'équipe de SOS Faim - équipe qui s'attellera à poursuivre le travail initié par Agri+ sous une forme modifiée ; les outils et savoirs produits, y compris cette capitalisation, pourront être réutilisés et alimenter d'autres actions ; les compétences acquises par les membres sortants des équipes devraient nourrir d'autres dispositifs de développement ; enfin, les compétences développées au sein des OP, ou plus spécifiquement par certaines personnes clés dans les 180 OP formées, demeureront un acquis précieux. Parmi ces personnes, les « animateurs endogènes », dont l'expérience du Niger montre le rôle central qu'ils peuvent jouer, s'imposent comme un des maillons les plus stratégiques pour assurer la pérennité de l'accompagnement des OP.

Bien que ces leviers d'avenir puissent sembler modestes, ils s'inscrivent dans la continuité des valeurs qui ont guidé Agri+ : l'engagement pour la justice sociale, le soutien à l'action collective pour transformer les conditions de vie des agricultures familiales, et la conviction profonde que l'éducation constitue un moteur essentiel de changement au sein de la société. Il convient de reconnaître que ces transformations nécessiteront sans doute davantage de temps qu'il était envisagé, mais elles demeurent une base solide pour l'avenir.

Merci à tous ceux et celles qui ont partagé cette extraordinaire expérience qu'a été Agri+ et une pensée fraternelle pour feu Nouhou Mahamadou qui a contribué à la créer.