



LE FINANCEMENT D'INTRANTS AGRICOLES PAR LE BIAIS D'UN CONSORTIUM DE PARTAGE DES RISQUES

Leçons tirées du modèle de financement
des intrants de l'AGRA au Ghana et au
Burkina Faso



Cette étude de cas a été rédigée par Myka Reinsch Sinclair avec Inclusive Finance Accelerators (IFA). Les consultants de l'IFA, Boureima Bado et Korsi Ashong, ont apporté leur soutien à la recherche sur le terrain. Mai 2023.

Financement des intrants agricoles par le biais d'un consortium de partage des risques : Leçons du modèle de financement des intrants de l'AGRA au Ghana et au Burkina Faso

APERÇU DE L'ÉTUDE DE CAS	2
I. CONTEXTE DE LA SÉRIE D'ÉTUDES DE CAS DE L'AMEA	4
II. AGRA ET LE CONTEXTE DE CE MODÈLE	5
III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	6
IV. Modèle de partage des risques pour le financement des intrants d'AGRA	7
A. APERÇU DU CONCEPT	7
B. APPROCHE ET MISE EN ŒUVRE AU GHANA	20
C. APPROCHE ET MISE EN ŒUVRE AU BURKINA FASO	28
V. ANALYSE ET DISCUSSION	38
A. DÉFIS RENCONTRÉS	39
1. Compréhension des parties prenantes et problèmes de capacité	39
2. Communication et relations avec les membres du consortium	41
3. Contrats	42
4. Calendrier des apports et des paiements	44
B. RÉSULTATS ET IMPACTS	45
1. Résultats et impacts directs	45
2. Résultats et impacts indirects	46
C. INVESTISSEMENT ET TEMPS REQUIS	48
VI. RECOMMANDATIONS	51
A. ÉVALUER LE CONTEXTE	51
B. RASSEMBLER LES BONS PARTENAIRES DU CONSORTIUM	53
1. Critères de sélection : Off-taker	54
2. Critères de sélection : Institution(s) financière(s)	55
3. Critères de sélection : Producteurs	56
4. Critères de sélection : Fournisseur(s) d'intrants	57
5. Ordre des opérations	59
C. ÉTABLIR UNE BASE SOLIDE POUR LA RÉUSSITE, LA DURABILITÉ ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES	59
1. Renforcement des capacités des partenaires du consortium	60
2. Contrats	62
3. Communication et comité de pilotage	62
4. Gestion des connaissances	65
VII. CONCLUSION	66



amea

APERÇU DE L'ÉTUDE DE CAS

Des millions de petits exploitants agricoles et leurs organisations de producteurs sont confrontés chaque saison au défi de couvrir le coût des intrants agricoles – semences, engrais, pesticides, main-d'œuvre et autres ingrédients nécessaires pour cultiver leurs récoltes et gagner un revenu. Les financements agricoles abordables pour les petits producteurs sont rares dans la plupart des pays du Sud, en raison de facteurs tels que le manque de garanties matérielles, le coût de l'accès aux petits exploitants ruraux et le risque covariant élevé. Un modèle émergent visant à combler cette lacune dans le financement agricole réunit quatre catégories d'acteurs dans une chaîne de valeur donnée pour assumer ensemble le risque : les fournisseurs de services financiers, les agrégateurs, les fournisseurs d'intrants et les organisations de producteurs. La raison d'être de ce consortium de partage des risques est que chacun de ces acteurs a tout à gagner d'une production agricole réussie et est donc incité à assumer une partie du risque lié au financement des intrants.

Destinée aux acteurs du développement agricole à tous les niveaux, cette étude de cas examine le modèle de financement des intrants avec partage des risques mis en œuvre par l'un des membres de l'AMEA, l'AGRA, au Ghana et au Burkina Faso au cours des dernières années. Le document commence par un tour d'horizon de la raison d'être et de la structure du modèle, des avantages qui incitent chaque acteur de la chaîne de valeur à participer, et des aléas de la mise en œuvre du modèle dans les chaînes de valeur du riz, du cacao et de la noix de cajou au Ghana, ainsi que dans une chaîne de valeur de maïs de spécialité au Burkina Faso.

Ensuite, l'étude de cas se penche sur l'analyse et la discussion de détails spécifiques liés à ces deux mises en œuvre. Nous examinons les difficultés rencontrées par l'AGRA et ses partenaires, en reconnaissant que de tels événements "inattendus" sont susceptibles de se produire dans n'importe quel projet.

Les défis sont similaires, mais peuvent être atténués par les mesures présentées dans la section "Recommandations". Les défis abordés sont les suivants :

- Compréhension des parties prenantes et problèmes de capacité
- Communication et relations avec les membres du consortium
- Contrats et prix
- Période de l'acquisition des intrants et des paiements

Les résultats directs et indirects observés du modèle de partage des risques sont présentés, ainsi que des hypothèses fondées sur l'expérience concernant l'investissement et le temps nécessaires pour développer et lancer un tel consortium.

La dernière partie de l'étude de cas propose un guide pratique préliminaire pour les parties prenantes qui envisagent de tester une telle approche. Sur la base des enseignements tirés de la mise en œuvre au Ghana et au Burkina Faso, l'étude de cas propose des outils tels que :

- Une série de considérations et de conditions préalables liées au contexte local et aux chaînes de valeur lors de l'examen du modèle de financement des intrants par le partage des risques
- Critères de sélection pour identifier les partenaires prometteurs du consortium dans chaque catégorie (fournisseurs de services financiers, acheteurs, fournisseurs d'intrants et producteurs)
- Les étapes importantes à suivre pour établir une base solide pour le succès - y compris les sujets de renforcement des capacités des partenaires, les contrats, la communication entre les partenaires du consortium et la gestion et le partage des connaissances pour faire progresser l'état de la pratique.

En partageant cette étude de cas d'un outil de financement agricole encore en cours de perfectionnement, l'AMEA et l'AGRA espèrent mettre en lumière une approche prometteuse pour combler une lacune courante dans l'écosystème des organisations paysannes et partager les leçons pratiques apprises qui peuvent guider les essais et les améliorations en cours du modèle de financement des intrants par le partage des risques. Grâce à ce produit de connaissance, l'AMEA cherche à soutenir ses membres et le secteur dans son ensemble dans la poursuite du progrès vers des organisations agricoles et des agri-PME hautement fonctionnelles, inclusives et durables dans le monde entier.

I. CONTEXTE DE LA SÉRIE D'ÉTUDES DE CAS DE L'AMEA

Cette étude de cas fait partie d'une série produite par le groupe de travail Toolbox de l'AMEA. Les études de cas de l'AMEA sont conçues pour apporter une valeur ajoutée aux acteurs d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine qui cherchent à concevoir et à fournir des services de développement commercial (BDS) à fort impact dans l'écosystème agricole. Chaque étude de cas offre des perspectives et des leçons apprises sur des programmes intégrés qui ont le potentiel de transformer la production agricole et les moyens de subsistance de millions d'agriculteurs.

LES QUESTIONS CLÉS EXAMINÉES DANS LES ÉTUDES DE CAS SONT LES SUIVANTES :

- Quels segments de l'agri-PME les initiatives d'agri-BDS et d'agri-Finance desservent-elles et qu'est-ce que cela signifie pour les agri-PME les plus faibles ?
- Comment les différents segments des agri-PME se sont-ils vu proposer des BDS et comment ont-ils contribué à leur coût ?
- Comment l'agri-BDS est-il adapté pour répondre aux besoins spécifiques des individus et des organisations ?
- Quel est le coût total du soutien à la croissance des PME agricoles et ces services peuvent-ils être fournis plus efficacement ?
- Comment les données sur les PME agricoles peuvent-elles être partagées et utilisées pour améliorer l'efficacité des services d'aide au développement ?
- Comment la croissance des PME agricoles s'est-elle accompagnée d'une amélioration des résultats sociaux ou environnementaux, par exemple l'autonomisation des femmes, la sécurité alimentaire ?
- Quelles sont les AgTech qui se sont avérées les plus efficaces pour permettre aux agri-PME d'accéder aux BDS et de les utiliser ?

L'AMEA collabore avec ses membres pour identifier les études de cas au sein et au-delà du réseau AMEA qui méritent d'être étudiées et documentées afin d'informer et d'inspirer les acteurs du secteur. La présente étude de cas vise à contribuer de connaissances en se basant sur ces questions et d'autres questions connexes.

II. AGRA ET LE CONTEXTE DE CE MODÈLE

L'AGRA est une "institution centrée sur l'agriculteur, dirigée par l'Afrique et fondée sur des partenariats, qui transforme les petites exploitations agricoles africaines d'une lutte solitaire pour survivre en entreprises prospères". L'AGRA travaille avec les acteurs de la chaîne de valeur agricole à tous les niveaux pour améliorer la production agricole dans 11 pays d'Afrique subsaharienne, en mettant l'accent sur les cultures de base.

Un élément important de la stratégie de l'AGRA est de renforcer l'écosystème du financement agricole en Afrique. L'AGRA vise à accroître l'offre de financement agricole par le biais de véhicules de financement mixtes qui injectent le soutien du gouvernement ou des partenaires techniques et financiers pour catalyser l'investissement du secteur privé avec un profil de risque approprié. L'AGRA promeut et soutient également les innovations technologiques et autres qui améliorent l'efficacité des exploitations et la production agricole. Enfin, l'AGRA aide à initier et à négocier des partenariats de marché et de partage des risques entre les acteurs de la chaîne de valeur agricole afin de réduire et de répartir les risques.

Dans le cadre des efforts de l'organisation en matière de financement agricole, l'AGRA a travaillé en 2017 avec Advans Ghana Savings and Loans, Ltd et d'autres partenaires de la chaîne de valeur au Ghana pour piloter un modèle de partage des risques visant à faciliter l'accès des agriculteurs aux intrants agricoles à crédit. Le financement des intrants est l'une des principales contraintes pour les agriculteurs en Afrique subsaharienne, où les petits exploitants sont souvent tenus d'assumer toute la charge du risque, même si d'autres acteurs de la chaîne de valeur ont tout à gagner de la production des petits exploitants. L'AGRA a observé que "le système durable de financement des intrants qui profite à toutes les parties est un système dans lequel le risque de crédit est réparti entre un large réseau de parties prenantes" ([AGRA](#)). Ce "modèle de financement des intrants" réunit des organisations d'agriculteurs, des institutions financières, des fournisseurs d'intrants et des entreprises agroalimentaires telles que des entreprises de transformation et de commercialisation, dans le cadre d'accords visant à supporter collectivement le risque lié aux crédits intrants agricoles.

Après une validation de principe réussie au Ghana, l'AGRA a reproduit le modèle avec des adaptations spécifiques au contexte au Burkina Faso à partir de 2019 (le premier financement ayant lieu en 2020). Le modèle de financement des intrants est actuellement actif au Ghana, au Burkina Faso et au Mali. Cette étude de cas examine la mise en œuvre du modèle au Ghana et au Burkina Faso afin de faire

la lumière sur le fonctionnement du modèle, son potentiel d'amélioration de l'accès au financement des petits exploitants et les conseils pour reproduire et développer des approches similaires dans d'autres pays, d'autres contextes et d'autres chaînes de valeur.

III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette étude de cas est basée sur des recherches menées par un cabinet de conseil externe neutre (Inclusive Finance Accelerators, IFA) en mars-mai 2023, après la clôture des subventions d'appui technique de l'AGRA pour ces mises en œuvre à la fin de l'année 2022. L'équipe de consultants était composée d'un directeur de projet/rédacteur en chef et de deux chercheurs de terrain, l'un basé au Ghana et l'autre au Burkina Faso.

Les consultants ont commencé par une étude documentaire des rapports existants et de la documentation obtenue auprès de l'AGRA et, dans la mesure du possible, des partenaires des consortia. Ces documents comprenaient des accords de partenariat, des rapports sur l'état d'avancement des subventions, des publications et des présentations de l'AGRA sur le modèle de financement des intrants, des données quantitatives sur les crédits et les ventes, ainsi que des mémorandums internes sur les progrès réalisés et les enseignements tirés. Les données quantitatives disponibles sur la nature et la ventilation des coûts encourus par les différents partenaires et sur l'affectation des fonds de subvention à des activités spécifiques étaient limitées.

La recherche secondaire a été complétée par une série d'entretiens semi-structurés, virtuels et en personne, avec des informateurs clés et des groupes de discussion à tous les niveaux du modèle de partage des risques du financement des intrants. Les interlocuteurs étaient les suivants :

- Le Personnel du siège de l'AGRA, des régions et des pays ;
- Les représentants des fournisseurs de services financiers impliqués au Ghana et au Burkina Faso ;
- Les dirigeants et le personnel de terrain des structures impliquées dans les deux pays ;
- Des représentants de certains fournisseurs d'intrants dans les deux pays
- Les producteurs agricoles impliqués dans les deux pays, y compris les dirigeants et le personnel des organisations de producteurs et les producteurs individuels ;
- Les prestataires de services techniques de l'AGRA (consultants financés par la subvention de l'AGRA pour faciliter la mise en œuvre du mécanisme).

Au total, l'équipe de consultants a mené environ deux douzaines d'entretiens (d'une durée de 60 à 120 minutes chacun) avec plus de 45 interlocuteurs dans les deux pays.

IV. MODÈLE DE PARTAGE DES RISQUES POUR LE FINANCEMENT DES INTRANTS D'AGRA

A. APERÇU DU CONCEPT

1. JUSTIFICATION DU MODELE DE PARTAGE DES RISQUES DU FINANCEMENT DES INTRANTS

La production agricole commence bien sûr par les intrants - les semences, les nutriments pour les plantes, la protection des cultures, la main-d'œuvre et les pratiques culturales qui permettent de produire et d'entretenir une culture donnée. Étant donné que le coût de ces intrants doit être supporté bien avant que le produit puisse être récolté et vendu, il est courant que les agriculteurs de tous niveaux aient besoin d'un crédit pour couvrir leurs dépenses en intrants. Mais l'investissement dans les intrants comporte également des risques : le risque d'une mauvaise récolte en raison d'événements climatiques tels que la sécheresse ou les inondations ; le risque d'une faible récolte en raison de semences de mauvaise qualité, d'une mauvaise application des intrants ou d'une infestation de parasites ; et le risque de fluctuations du marché qui peuvent faire en sorte que le revenu issu des ventes à la récolte soit inférieur au coût de production, pour n'en nommer que quelques-uns. Plus l'agriculteur est petit et précaire, moins il dispose de garanties matérielles et moins la chaîne de valeur est structurée et stable, plus le risque associé au financement des intrants agricoles est élevé.

Par conséquent, l'obtention d'un crédit fiable et opportun pour couvrir le coût des intrants agricoles peut être un défi crucial pour des dizaines de millions de petits producteurs agricoles dans le pays en développement. Les producteurs couvrent parfois le coût de leurs intrants avec leur épargne ou en empruntant à des amis ou à des membres de leur famille. Parfois, ils obtiennent des intrants à crédit auprès de fournisseurs d'intrants. S'ils ont de la chance, ils peuvent accéder au financement de leurs intrants par l'intermédiaire de leur organisation de producteurs ou d'une institution financière. Bien que certains acheteurs soient disposés à fournir des intrants à crédit pour garantir leur approvisionnement au moment de la récolte, et que quelques institutions financières soient disposées à financer les intrants sous des conditions strictes, ces fournisseurs de crédit trouvent qu'il est coûteux et long d'identifier et d'atteindre des producteurs fiables

et des organisations de producteurs dispersées en zones rurales. Par conséquent, la production des petites et moyennes exploitations agricoles est souvent limitée par le manque d'accès à des capitaux suffisants pour investir en quantité et en qualité dans les intrants dont les producteurs ont besoin pour augmenter leur production, et être éligibles pour les contrats avec les acheteurs et améliorer leur rentabilité.

Dans le même temps, les acteurs de la chaîne de valeur sont affectés par l'inadéquation de l'offre de financement des intrants. Les fournisseurs d'intrants sont confrontés au dilemme suivant : assumer un risque important en fournissant des intrants aux agriculteurs à crédit, ou vendre très peu de leurs intrants parce que les producteurs ne peuvent pas en assumer les coûts initiaux. Les acheteurs ont du mal à s'approvisionner en quantité et en qualité suffisantes de produits parce que la production n'est pas suffisante pour répondre à leur capacité ou à la demande. Même les institutions financières sont touchées, car les marchés urbains étant saturés, il est essentiel pour leur croissance et leur viabilité d'atteindre les clients ruraux ; pourtant, les risques et les défis associés à la fourniture de services aux petits et moyens exploitants agricoles et aux entreprises agroalimentaires limitent leur réponse. Les quatre catégories d'acteurs de la chaîne de valeur - producteurs, fournisseurs d'intrants, acheteurs et institutions financières - ont tout à gagner de l'augmentation de la production agricole et des investissements dans les intrants agricoles qui la rendent possible.

2. LE DÉVELOPPEMENT CONTINU DU MODÈLE

Dans le cadre de ses interventions sur les chaînes de valeur agricoles en Afrique, l'AGRA a observé une expérience lancée à petite échelle par l'une de ses institutions financières partenaires qui semblait présenter un fort potentiel pour stimuler la viabilité du financement des intrants pour les petits exploitants. Advans Ghana, une institution d'épargne et de crédit qui s'est donné pour mission de tirer parti des intérêts communs de ces quatre catégories d'acteurs de la chaîne de valeur pour répartir plus équitablement les risques liés au financement des intrants. Plutôt que de faire peser la charge du risque sur un seul acteur, ce modèle de partage du risque de financement des intrants a réuni les producteurs, les fournisseurs d'intrants (offrant des semences et des engrais), les acheteurs et la banque pour assumer collectivement le risque de financement des intrants et récolter ensuite les fruits d'une production plus élevée. A la suite du pilote initial d'Advans Ghana d'un modèle de financement des intrants avec partage des risques dans la chaîne de valeur du riz (en 2016), l'AGRA a accepté de financer une expansion du modèle dans le riz, ainsi que des essais pilotes dans le cacao et l'anacarde, menés par Advans Ghana à partir de 2017. Par la suite, les années suivantes, l'AGRA a reproduit le modèle avec de nouveaux partenaires et

de nouvelles chaînes de valeur au Burkina Faso (à partir de 2019-2020) et au Mali (à partir de 2021).

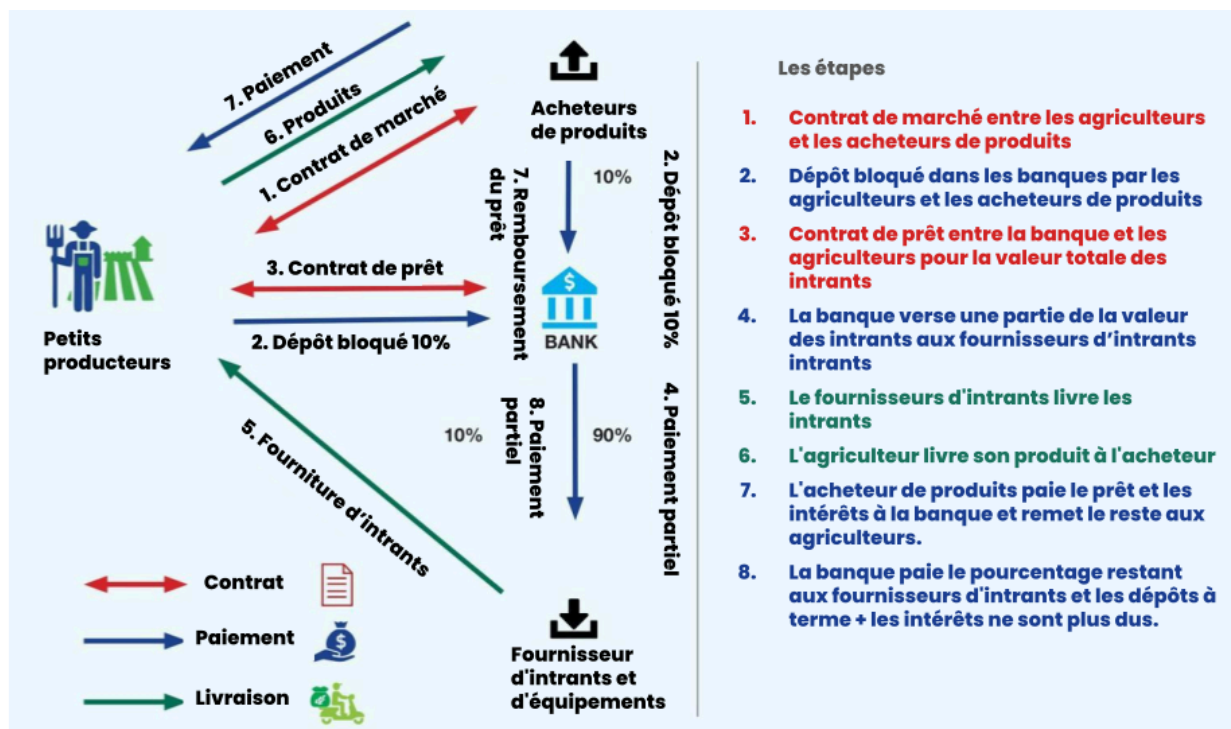
Ce modèle de partage des risques pour le financement des intrants est toujours en cours d'expérimentation. Il n'est pas non plus tout à fait unique - des arrangements similaires de partage des risques ont été utilisés de manière informelle par des acteurs du marché et par des organismes multilatéraux, des ONG et d'autres investisseurs et fournisseurs d'assistance technique sous diverses formes. En outre, les mises en œuvre soutenues par l'AGRA n'ont pas encore été portées à l'échelle d'une chaîne de valeur ou d'une zone géographique au-delà d'environ 13 000 agriculteurs participants par saison dans une chaîne de valeur donnée.

La période d'expérimentation à ce jour a été parsemée d'obstacles tels que les bouleversements du COVID-19, les fluctuations importantes des marchés et des prix, les événements climatiques extrêmes, les troubles sociopolitiques au Mali et au Burkina Faso, et les changements importants de direction au sein de certaines organisations partenaires clés. Les évidences sur les coûts de mise en œuvre, la durabilité à long terme et l'impact sont encore incomplètes. Les recherches menées dans le cadre de la présente étude de cas ont révélé une grande diversité d'expériences, de perspectives et de résultats, même au sein des chaînes de valeur et dans les collaborations entre partenaires.

Néanmoins, le modèle semble être une stratégie prometteuse qui mérite d'être testée dans d'autres contextes, d'être améliorée au cours des campagnes agricoles à venir et d'être étudiée de manière plus approfondie afin de partager l'apprentissage et d'informer sur les progrès - par l'intermédiaire des partenaires de l'AGRA et au-delà. L'objectif de cette étude de cas est de documenter les expériences de l'AGRA et de ses partenaires à ce jour afin de contribuer à une base de connaissances partagée par les praticiens qui cherchent à relever les défis communs et insolubles liés à l'augmentation de la production et des revenus des petits exploitants dans les pays du Sud.

3. COMMENT FONCTIONNE LE MODÈLE

FIGURE 1: DIAGRAMME DU MÉCANISME DE PARTAGE DES RISQUES



Source : Équipe Financement de l'AGRA et Leverage South-South and Triangular Cooperation (SSTC) du FIDA. [Le partage des risques comme moteur du financement des petits exploitants agricoles](#) : Modèle de financement de la chaîne de valeur - Le modèle de financement de la chaîne de valeur offre une solution de partage des risques pour les PME et les agriculteurs.

Bien qu'il existe des variantes de ces étapes et de ces termes, qui seront examinées plus en détail dans les chapitres suivants, le concept de base de ce modèle de partage des risques en matière de financement des intrants est le suivant :

- Les quatre catégories d'acteurs - producteurs, fournisseurs d'intrants, acheteurs et fournisseurs de services financiers - se réunissent au sein d'un "consortium" (voir encadré) pour coordonner leurs rôles et partager les risques liés au financement des intrants. (Note : le processus d'identification et de regroupement de ces acteurs est abordé plus loin).
- Un contrat est établi entre l'acheteur et l'organisation de producteurs pour une quantité et une qualité de produit convenues à un prix conventionné. Cette quantité et cette qualité sont basées sur des sous-accords entre l'organisation de producteurs et ses membres.
- L'organisation de producteurs passe une commande auprès d'un fournisseur d'intrants pour les intrants nécessaires à l'exécution de son accord avec l'acheteur (comme convenu par les membres).
- Un contrat portant sur la valeur totale de ces intrants est établi - il peut être conclu entre l'organisation de producteurs et le Fournisseurs des Services Financiers (FSP), ou entre l'acheteur et le FSP (les contrats des producteurs contenant une clause relative aux intrants).

- L'acheteur et l'organisation de producteurs déposent chacun 10 % de la valeur des intrants auprès de la banque en tant que dépôt bloqué, ce qui permet de compenser le risque de la banque à hauteur de 20 % (ou d'un pourcentage différent, selon ce qui a été convenu).
- Le fournisseur d'intrants livre 100 % des intrants à l'organisation de producteurs (ou, dans certains cas, à l'acheteur, qui les distribue à son tour aux producteurs).
- La banque envoie le paiement au fournisseur d'intrants pour 90 % de la valeur des intrants. Ainsi, le fournisseur d'intrants conserve 10 % du risque (intrants non encore payés mais livrés) et la banque supporte 70 % du risque sans garantie physique (dans certains cas, comme au Burkina Faso, une garantie de portefeuille de prêts est en place).
- Lors de la récolte, l'organisation de producteurs livre à l'acheteur la quantité et la qualité de produit convenues.
- L'acheteur vérifie la quantité et la qualité du produit et calcule le montant total dû pour le produit agricole reçu. L'acheteur envoie à la banque un paiement couvrant le coût total du prêt d'intrants plus les intérêts. Le montant restant est versé directement à l'organisation de producteurs (qui distribue le produit à ses membres, en conservant généralement une partie convenue à titre de frais de gestion).
- La banque remet les 10 % restants de la valeur des intrants directement au fournisseur d'intrants. Les dépôts bloqués d'une valeur de 10 % chacun sont mis à la disposition de l'acheteur et de l'organisation de producteurs.

Ce type d'accord est également appelé "accord tripartite", réunissant trois acteurs ou plus. La figure 1 illustre ces étapes et ces relations à l'aide d'un diagramme des partenaires et des flux de crédit, d'intrants et de produits.

DEFINIR LE CONSORTIUM AGRO-INDUSTRIEL INTEGRE

"Un groupe soigneusement sélectionné d'organisations rurales et d'entreprises qui acceptent de travailler de manière coordonnée pour offrir les avantages des éléments essentiels à la transformation de l'agriculture (semences, engrais, distribution agricole, vulgarisation, marchés et agrofiancement) à un groupe spécifique d'agriculteurs dans une zone géographique définie.

Comment l'intégration renforce la compétitivité de l'agro-industrie et des systèmes agricoles des petits exploitants : l'étude de cas de la Tanzanie (AGRA, 2021

4. LES AVANTAGES DU MODÈLE POUR CHAQUE CATÉGORIE D'ACTEURS

En théorie, ce modèle se traduit par une amélioration des marges commerciales pour chacun des quatre partenaires, ce qui renforce leur motivation à participer au consortium de partage des risques. Voici comment chaque catégorie de partenaires peut bénéficier de cet arrangement.

PRODUCTEURS: Le modèle permet aux agriculteurs de se procurer plus facilement des intrants de qualité dans des quantités correspondant à leur capacité foncière et de travail, tout en les mettant en contact avec un acheteur potentiel. Ils sont en mesure d'accéder à un prêt abordable pour les intrants sans garantie physique. Généralement, grâce à ces liens, les agriculteurs bénéficient également d'un conseil agricole gratuit de la part du fournisseur d'intrants et/ou de l'acheteur (qui ont tout à gagner d'une application correcte des intrants et des pratiques agricoles recommandées). En conséquence, les producteurs peuvent s'attendre à une augmentation des rendements et à des ventes plus sûres à des prix équitables.

Au Burkina Faso, le modèle a permis aux agriculteurs de réduire leurs coûts de production de 15 % pour deux raisons : (a) la commande groupée d'intrants au niveau de la coopérative permet de réduire les coûts par exploitation, et (b) le prêt bancaire est assorti d'un taux d'intérêt plus faible en raison de l'atténuation des risques (9 % contre 12 % en temps normal).

FOURNISSEURS D'INTRANTS: Les fournisseurs d'intrants, qui doivent souvent soit fournir des intrants aux agriculteurs à crédit, soit ne pas vendre leurs intrants, ont tout à gagner de cet accord, puisque le consortium assume une part substantielle du risque. En outre, les fournisseurs d'intrants doivent généralement investir à l'avance pour préparer leurs intrants pour la saison ; en s'engageant dans cet arrangement qui comprend des contrats de production entre les agriculteurs et les acheteurs, les fournisseurs d'intrants peuvent mieux planifier et investir dans le bon type et les bonnes quantités d'intrants avec l'assurance qu'ils seront vendus. Les fournisseurs d'intrants peuvent ainsi réduire leur exposition au risque, stabiliser leur activité, investir dans la qualité (par exemple dans des semences améliorées et d'autres technologies), et continuer à se préoccuper de l'avenir (la rotation rapide des fournisseurs d'intrants est un problème courant sur certains marchés). Les fournisseurs d'intrants apprécient également un meilleur accès à un réseau de coopératives avec des agriculteurs bien formés et liés à un acheteur.

LES ACHETEURS: Les entreprises agroalimentaires qui connaissent une forte demande pour leurs produits ont souvent du mal à s'approvisionner en produits de récoltes suffisants, et elles consacrent beaucoup de temps et de ressources à la recherche de producteurs fiables dans de vastes aires rurales disposant d'une infrastructure de transport médiocre. En outre, comme les fournisseurs d'intrants, elles sont souvent confrontées à la nécessité de financer elles-mêmes les intrants afin d'honorer leurs commandes de produits, ou de se tourner vers des importations plus coûteuses pour compenser l'insuffisance de l'offre locale. En s'associant à des fournisseurs d'intrants et à une institution financière (chacun ayant ses propres incitations à atteindre et à servir les producteurs), les acheteurs sont en mesure non seulement de réduire leur propre exposition au risque de crédit lié aux intrants, mais aussi de tirer parti du réseau et de l'assistance technique de leurs partenaires pour trouver, organiser et établir des relations gagnant-gagnant avec de nouveaux producteurs.

Au Burkina Faso, l'acheteur a amélioré sa marge d'exploitation de 20 % après s'être engagé dans le modèle de partage des risques. Cette amélioration est due à une combinaison de facteurs :

(a) comme les agriculteurs, les acheteurs ont bénéficié d'une réduction des dépenses en intrants grâce aux achats groupés et à un taux d'intérêt plus bas ; (b) comme les fournisseurs d'intrants, les acheteurs ont bénéficié de l'élargissement de leur réseau d'approvisionnement à un plus grand nombre de producteurs et à leurs coopératives ; (c) les achats groupés, rendus possibles par le regroupement des agriculteurs et des achats, ont accru l'efficacité des acheteurs; (d) la qualité du produit était supérieure et il y avait moins de pertes post-récolte, grâce à des intrants de bonne qualité, à la formation des producteurs et aux meilleures pratiques. Cela signifie que les acheteurs ont eu des coûts de préfinancement plus faibles, des achats plus importants et plus efficaces, ainsi qu'une quantité et une qualité plus élevées de produits provenant de sources locales d'approvisionnement.

FOURNISSEUR DE SERVICES FINANCIERS : La finance rurale, dominée par le secteur agricole, est la dernière frontière pour l'expansion vers de nouveaux clients, mais elle implique un niveau de risque élevé. En raison du profil de risque et de la difficulté d'accès, les FSF sont particulièrement confrontés à la difficulté d'offrir des crédits abordables aux petits producteurs pour l'achat d'intrants agricoles. En s'associant à d'autres acteurs qui ont leurs propres motivations pour améliorer l'accès aux intrants et augmenter la production des agriculteurs, les FSF bénéficient des relations de confiance et des réseaux existants pour réduire les risques, améliorer l'efficacité et se décharger financièrement d'une partie du fardeau des risques.

Bien que la raison d'être et les avantages potentiels de ce modèle existent sans organisateur externe, l'identification et l'unification des acteurs peuvent constituer un obstacle de taille. Le rôle de l'AGRA dans la mise en œuvre du modèle en Afrique de l'Ouest a été de servir de catalyseur et de rassembleur. L'AGRA fournit un financement initial et une assistance technique discrète pour mettre en place le modèle et établir la preuve du concept. La section suivante décrit ce rôle plus en détails

5. LA MISE EN PLACE DU MODÈLE

POURQUOI CE MODELE SE PRODUIT RAREMENT A L'ETAT NATUREL

Étant donné que ces producteurs, fournisseurs d'intrants, transformateurs et FSF s'efforcent tous de créer de la valeur dans les mêmes zones géographiques et chaînes de valeur, il peut sembler naturel que leur objectif commun d'augmentation de la production les réunisse sans soutien extérieur. Malheureusement, ce n'est généralement pas le cas pour diverses raisons. Par exemple :

- Les petits producteurs, les petites et moyennes entreprises agricoles et les fournisseurs de services financiers des zones rurales ont tendance à coexister dans un paysage d'acteurs disparates qui ne se connaissent pas et ont peu de possibilités de se connecter.
- Les agriculteurs ne sont pas toujours organisés en coopératives entrepreneuriales performantes ou en d'autres réseaux. La petite taille de ces producteurs, leur faible notoriété et leur dispersion font qu'il est difficile pour les autres acteurs de la chaîne de valeur (tels que les acheteurs, les fournisseurs d'intrants et les banques) de les identifier, de les atteindre et

de les servir.

- Les petits producteurs sont également plus susceptibles de ne pas disposer des moyens financiers, de la mobilité, des outils numériques, de la confiance des autres acteurs de l'écosystème et de l'éducation nécessaires pour rechercher par eux-mêmes des partenaires (tels que de nouveaux fournisseurs d'intrants, un fournisseur de services financiers, des acheteurs et une structure coopérative).

Pour ces raisons et bien d'autres encore, les acteurs dont la collaboration serait judicieuse restent souvent déconnectés.

L'AGRA se concentre sur les nombreuses composantes qui rendent possible un tel arrangement de partage des risques gagnant-gagnant, et s'efforce de créer des liens et de renforcer les capacités afin que les partenaires puissent collaborer efficacement. L'AGRA et son partenaire d'assistance technique ont utilisé des subventions, une expertise technique et du temps pour améliorer l'écosystème par le biais des étapes spécifiques décrites ci-dessous. Cependant, plutôt que d'institutionnaliser un soutien extérieur continu et subventionné, l'AGRA a l'intention de catalyser le développement et l'élan de ces consortiums, puis de se retirer dès que possible afin que les membres des consortiums puissent diriger, guider et ajuster le modèle de manière durable à long terme. L'AGRA et l'AMEA encouragent les parties prenantes à examiner comment les domaines d'activités présentés ici pourraient être déclenchés et alimentés naturellement par les acteurs existants de l'écosystème local.

RASSEMBLER LES ACTEURS

La première tâche consiste donc à présenter ces catégories d'acteurs les unes aux autres, à identifier les motivations et les synergies communes, et à instaurer la confiance entre les acteurs afin qu'ils puissent déterminer une collaboration qui aboutisse à une relation gagnant-gagnant pour tous. L'approche de l'AGRA consiste à identifier les acteurs de chaque catégorie, à explorer leurs offres respectives et leurs points faibles, et à les réunir avec d'autres catégories d'acteurs pour qu'ils se rencontrent, apprennent à se connaître et discutent d'une collaboration et d'une contractualisation potentielles. L'AGRA ou ses bénéficiaires d'assistance technique travaillent ensuite avec les partenaires individuellement et en tant que consortium pour renforcer les capacités, négocier les termes du modèle de partage des risques, résoudre les problèmes si nécessaire et suivre les progrès de la collaboration. (Dans le cas présenté ici, l'ensemble du processus au Ghana a été mené par le partenaire financier avec peu ou pas d'assistance technique extérieure, tandis qu'au Burkina Faso, le personnel de l'AGRA et un prestataire d'assistance technique contracté ont soutenu le processus).

Il ressort de l'expérience de l'AGRA dans la mise en place de consortiums de partage des risques pour le financement des intrants dans divers contextes et chaînes de valeur en Afrique que la facilitation extérieure peut être nécessaire pour lancer le modèle. Une tierce partie neutre qui a une vue d'ensemble du marché, qui comprend la chaîne de valeur spécifique dans le contexte local, qui a le pouvoir de rassembler les parties prenantes concernées et qui peut objectivement diriger les négociations techniques entre toutes les catégories d'acteurs, est inestimable pour mettre en place un consortium réussi. Bien qu'un niveau modéré de subvention soit nécessaire pour couvrir les coûts initiaux d'organisation, d'accompagnement et de renforcement des capacités techniques et opérationnelles des partenaires, l'approche doit être limitée dans le temps et toujours viser à équiper les partenaires pour qu'ils assument eux-mêmes le rôle de facilitateur. Des conseils supplémentaires à ce sujet sont fournis dans le chapitre Recommandations.

RENFORCER LES CAPACITÉS DES PRODUCTEURS

Les agriculteurs et leurs organisations de producteurs ont souvent besoin d'un renforcement substantiel de leurs capacités pour participer efficacement au modèle. Dans de nombreux cas, les producteurs n'ont que peu ou pas d'expérience des contrats d'achat et des prêts des institutions financières formelles. Parfois, les organisations de producteurs manquent de cohésion et de gestion organisationnelle, ce qui rend difficile l'accomplissement de tâches telles que l'estimation de la capacité de production, l'engagement et le respect des contrats de production, le suivi de la production et de la qualité des produits de la récolte, l'organisation de la distribution des intrants et de la collecte des récoltes, l'accord sur les termes du contrat et le transfert des paiements.

Si le choix de travailler avec des groupes de producteurs déjà bien organisés et performants est un moyen de faciliter le modèle, dans de nombreux contextes et chaînes de valeur, ces groupes ont déjà des contrats de sous-traitance et des financements, ou bien ils n'existent pas. Il est important que les parties prenantes résistent à la tentation de contourner les organisations de producteurs faibles et de travailler directement avec les agriculteurs individuels. Dans les mises en œuvre observées dans cette étude de cas, les organisations de producteurs ont bénéficié, à des degrés divers, d'un soutien au renforcement des capacités. Comme nous le verrons plus en détail ci-dessous, le fait de contourner les organisations des producteurs compromet l'évolutivité et la durabilité du modèle, a un impact négatif sur les résultats de toutes les catégories d'acteurs et affecte le pouvoir de négociation à long terme et la professionnalisation des petits producteurs. (Pour plus d'informations sur les caractéristiques des organisations

de producteurs qui fonctionnent bien, voir [IWA 29 - Professional Farmer Organisation Guidelines](#)).

L'AGRA veille à ce que les producteurs reçoivent la formation agricole et l'encadrement nécessaires pour améliorer la production et la qualité dans le respect de l'environnement. Cela se fait soit par l'intermédiaire des conseillers villageois indépendants de l'AGRA, soit par l'intermédiaire des fournisseurs d'assistance technique financés par l'AGRA, soit par l'intermédiaire de partenaires tels que les acheteurs et les fournisseurs d'intrants qui ont tout intérêt à s'assurer que leurs agriculteurs connaissent les pratiques agricoles recommandées. En outre, l'AGRA apporte un soutien au renforcement des capacités techniques (par l'intermédiaire d'ONG locales, de fournisseurs de Services d'Appui Entrepreneurial SAE et d'autres consultants en assistance technique) aux producteurs et aux organisations de producteurs afin de leur donner les moyens de se défendre et de se gouverner efficacement.

LES PRODUITS FINANCIERS APPROPRIÉS

L'AGRA travaille également avec les institutions financières partenaires du consortium pour concevoir des prêts d'intrants appropriés pour servir ce marché. Les risques et les contraintes associés à l'extension du financement agricole aux agriculteurs à faibles revenus et aux petites entreprises agroalimentaires ne sont souvent pas bien compris par les institutions financières formelles. Les risques tels que la variabilité de la production agricole, les fluctuations du marché et le calendrier des intrants doivent être bien compris pour une évaluation, une gestion et une tarification précises des risques, tandis que les contraintes telles que les garanties, la distance par rapport au FSF et les flux de revenus saisonniers ont des ramifications importantes pour les conditions de prêt et les mécanismes de mise en place. AGRA (par l'intermédiaire de son propre personnel ou de conseillers techniques financés par des subventions) collabore avec le fournisseur de services financiers pour former son personnel à ce segment et s'assurer que ses offres de services, ses exigences et ses processus correspondent aux besoins des autres partenaires du modèle. Ce soutien technique est généralement fourni par l'AGRA sur une période d'au moins deux saisons.

VEILLER A CE QUE LES INTRANTS ADÉQUATS SOIENT DISPONIBLES

Calibrer l'offre et la demande d'intrants peut s'avérer difficile. Les fournisseurs d'intrants ne peuvent pas produire et transporter des intrants plus coûteux (tels que des semences améliorées ou des engrais) si la demande n'est pas suffisante; mais la demande n'apparaît pas lorsque les agriculteurs n'ont pas accès aux intrants ou n'ont pas d'expérience en la matière. Les nouveaux intrants doivent

être soit "poussés" vers les agriculteurs par le biais de la vulgarisation, soit "arrachés" aux agriculteurs par le biais d'une demande de la part des acheteurs pour une certaine qualité de produit. En outre, dans de nombreux cas, plusieurs intrants fonctionnent ensemble comme un système, et les agriculteurs ne réaliseront pas leur potentiel de production si des connaissances ou des ressources inadéquates les amènent à n'acheter que certains des intrants nécessaires. C'est pourquoi l'AGRA collabore avec les fournisseurs d'intrants pour subventionner des parcelles de démonstration, des activités de vulgarisation et des campagnes d'information auprès des producteurs, et encourage la communication entre les agriculteurs, les acheteurs et les fournisseurs d'intrants pour les sensibiliser sur la valeur et à l'utilisation d'intrants spécifiques.

DURABILITE DU MODÈLE

En se concentrant sur les composantes susmentionnées d'un système qui fonctionne bien, l'AGRA cherche à renforcer les capacités et à stimuler les forces du marché pour enclencher un cycle vertueux de collaboration continue et auto-entretenu. Les discussions qui suivent sur la manière dont ce mécanisme de partage des risques liés au financement des intrants a été mis en œuvre au Ghana et au Burkina Faso, suivies d'une distillation des enseignements tirés de ces expériences, font apparaître des variations notables. Cependant, le concept important est qu'un soutien limité dans le temps pour chaque catégorie d'acteurs et pour le consortium dans son ensemble amène les partenaires à prendre leurs responsabilités et à investir leur temps et leurs efforts pour continuer à travailler ensemble dans leur propre intérêt, y compris en procédant à des ajustements en cours de route si nécessaire, sans soutien extérieur permanent.



Crédit photo : AGRA

B. APPROCHE ET MISE EN ŒUVRE AU GHANA

Advans Ghana est une institution financière de premier plan au Ghana, avec plus de 117 000 clients, un portefeuille de prêts d'une valeur totale de 18,4 millions d'USD et des dépôts d'épargne d'une valeur totale de 3,8 millions d'euros (en décembre 2022). Portée par ses valeurs d'ouverture, d'engagement, d'esprit d'entreprise et d'innovation, Advans Ghana s'attache à fournir des services financiers centrés sur le client aux petites entreprises et aux personnes à revenu faible ou moyen de manière durable et responsable (Advans Ghana, 2023).

En 2016, Advans Ghana avait déjà utilisé les fonds propres de la banque pour mener un petit test pilote d'une stratégie de partage des risques pour financer des intrants dans la chaîne de valeur du riz. À l'époque, l'AGRA avait d'autres projets de financement agricole en cours avec Advans Ghana. Voyant la logique et le potentiel gagnant-gagnant du modèle de partage des risques, l'AGRA a accepté de fournir une subvention d'assistance technique à Advans Ghana l'année suivante pour affiner le modèle, l'étendre à de nouveaux partenaires au sein de la chaîne de valeur du riz, et le tester dans d'autres chaînes de valeur.

Après une série d'études sur les chaînes de valeur, Advans Ghana a sélectionné les chaînes de valeur du cacao et de la noix de cajou pour les reproduire. L'AGRA et Advans Ghana savaient que malgré le fait que le cacao soit une chaîne de valeur très structurée au Ghana (avec un organisme gouvernemental qui supervise les prix et un processus contractuel bien développé entre les acheteurs et les groupes d'agriculteurs), l'offre de financement d'intrants au vaste réseau de petits producteurs était toujours à la traîne par rapport à la demande. Advans Ghana a choisi de tester le modèle de partage des risques dans le secteur du cacao (à partir de 2018), ainsi que dans la chaîne de valeur moins structurée de la noix de cajou (à partir de 2018), et d'étendre le modèle à la chaîne de valeur du riz. Advans Ghana a également cherché à intégrer son réseau d'agents bancaires mobiles Mobibank dans le modèle de partage des risques afin de faciliter les transferts de paiement entre les partenaires de partage des risques.

Après avoir sélectionné les chaînes de valeur cibles, Advans Ghana a appliqué un ensemble de critères de sélection (détaillés plus loin) pour identifier un acheteur approprié pour chaque chaîne de valeur. Dans le cadre de la mise en œuvre d'Advans Ghana, la relation principale se situe entre le fournisseur de services financiers et l'acheteur, et Advans Ghana met en place le reste du consortium autour de ce partenariat. En collaboration avec l'acheteur, Advans Ghana conduit un processus d'appel d'offres avant chaque saison pour sélectionner un fournisseur d'intrants, puis négocie l'ensemble des intrants et leur prix. Entre-temps, Advans Ghana travaille avec ces partenaires du consortium pour

identifier les producteurs, en mettant l'accent sur une relation existante entre l'acheteur et les producteurs. Après avoir tenté très tôt de travailler avec des producteurs individuels, Advans Ghana a rapidement découvert l'importance de regrouper les agriculteurs. Ainsi, lorsqu'il n'existe pas d'organisation de producteurs opérationnelle, Advans Ghana et le l'acheteur travaillent avec des "agriculteurs chefs de file" qui représentent 15 à 20 autres agriculteurs, afin de faciliter la conclusion de contrats, la distribution d'intrants, le processus de crédit et la livraison des produits (le chapitre V traite des spécificités de l'organisation de producteurs). (Le chapitre V traite des critères de sélection spécifiques recommandés sur la base de l'expérience acquise au Ghana et au Burkina Faso).

Advans Ghana considère l'éducation financière comme un point de départ essentiel pour l'intégration des clients et, dans le cas du modèle de partage des risques, la première étape opérationnelle de la banque au sein de chaque chaîne de valeur consiste à éduquer les clients finaux. Advans Ghana forme chaque groupe d'agriculteurs lors de courtes sessions sur une période de deux à trois semaines sur les services financiers formels d'Advans Ghana, y compris la gestion des comptes, les intérêts et les paiements des prêts et les processus administratifs. Après cette formation, un agent de crédit se rend dans chaque groupe pour animer une session d'une journée sur le fonctionnement du modèle de financement des intrants, l'ensemble des produits et services que les agriculteurs recevront, ainsi qu'une analyse détaillée des coûts et des attentes. Le personnel d'Advans Ghana répond aux questions des producteurs et procède aux ajustements nécessaires pour parvenir à un accord avec les agriculteurs. Ensuite, chaque groupe d'agriculteurs soumet sa demande de financement et signe un contrat avec Advans Ghana et le l'acheteur pour les intrants. Chaque étape de ce processus demande un investissement considérable en temps et en attention. Dans la mise en œuvre du cas de l'AGRA/Advans Ghana, Advans Ghana a été dès le départ le principal moteur du processus.

En 2017, Advans Ghana a commencé à mettre à l'échelle le modèle dans la chaîne de valeur du riz avec son acheteur partenaire, "L'Acheteur A" - qui se trouve également être un transformateur et un fournisseur d'intrants. Le Ghana a deux saisons de riz par an - la saison principale d'avril/mai à juillet/août, et la saison "mineure" de juillet/août à octobre/novembre. En 2016, Advans Ghana et l'acheteur A de riz avaient déjà testé le système avec un petit nombre de petits producteurs. En 2017, ils ont élargi le modèle à 350 agriculteurs pour la campagne principale. La collaboration s'est bien déroulée, et Advans Ghana et l'acheteur A de riz ont continué à travailler ensemble, finançant la campagne principale et la campagne secondaire en 2018.

"Les procédures de l'acheteur partenaire sont plus transparentes que celles des autres programmes que nous avons essayés. Nous apprécions de pouvoir comprendre clairement le partage des risques et de recevoir le prix du marché pour nos récoltes."

Producteur participant au modèle de partage des risques

Malheureusement, en 2019, l'acheteur A a fait l'objet d'une réorganisation qui a mis en veilleuse le partenariat de partage des risques avec Advans Ghana pour une durée indéterminée. Entre les espoirs de poursuivre avec cet acheteur, le ralentissement de la pandémie de COVID-19 et le travail dans d'autres chaînes de valeur, il a fallu quelques années à Advans Ghana pour relancer le modèle dans la chaîne de valeur du riz. Advans Ghana a formé un partenariat avec un nouveau transformateur/acheteur de riz ("acheteur B") et ensemble, ils ont relancé le modèle en 2022 avec 61 agriculteurs (y compris quelques groupes d'agriculteurs). Deux campagnes ont été financées en 2022 et le partenariat devrait se poursuivre et se développer en 2023. La figure 2 montre l'évolution du modèle de partage des risques de financement des intrants d'AGRA/Advans Ghana dans le secteur du riz.

FIGURE 2 : INDICATEURS DU MÉCANISME DE PARTAGE DES RISQUES DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU RIZ AU GHANA

RICE VC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Région(s)	Volta	Volta	Volta	Volta	Volta	Volta	Est
# Nombre d'agriculteurs bénéficiant d'une éducation financière	350	159	-	100	N/A	N/A	61
Acheteur	A	A	A	N/A	N/A	N/A	B
Fournisseurs d'intrants : % de risque	N/A	A : 20%	A : 20%	N/A	N/A	N/A	Nouveau : 10%
# Organisations d'agriculteurs	N/A	Aucun*	Aucun*	N/A	N/A	N/A	Aucun*
# Agriculteurs		350	159	N/A	N/A	N/A	61
# Prêts	N/A	350	159	N/A	N/A	N/A	12
Volume des prêts (USD)	N/A	42 061	17 115	N/A	N/A	N/A	132 293
Prêt remboursé	N/A	100%	100%	N/A	N/A	N/A	100%

Avec le soutien de l'AGRA, Advans Ghana a également poursuivi le modèle dans le domaine du cacao à partir de 2018. Advans Ghana a identifié un grand fabricant mondial de chocolat basé en Suisse comme son acheteur du cacao dans le cadre du modèle de partage des risques. Au cours de la première année de collaboration, Advans Ghana a financé 2 500 producteurs de cacao de l'acheteur dans la vaste étendue des cinq régions productrices de cacao du Ghana. Le modèle a été bien accepté et apprécié par les partenaires dans l'ensemble, bien qu'Advans Ghana ait trouvé qu'il était fastidieux de gérer les relations et les contrats avec des agriculteurs répartis dans tout le pays. Même si les producteurs de cacao sont généralement regroupés et représentés par des acheteurs locaux, Advans Ghana doit parfois effectuer deux visites par communauté pour négocier et finaliser les contrats de crédit d'intrants.

L'ampleur de la collaboration a évolué, atteignant plus de 13 000 agriculteurs individuels et un volume de prêts d'environ 135 000 dollars en 2021. Advans Ghana attribue l'évolution irrégulière de ce partenariat aux variations des cours mondiaux du cacao, ainsi qu'aux perturbations causées par le COVID-19. En 2022, la société internationale de collecte a également fait l'objet d'une réorganisation et le partenariat a été mis en suspens. Advans Ghana et ce partenaire n'ont pas encore repris leur collaboration, et Advans Ghana n'a actuellement aucun portefeuille actif sous ce modèle dans la chaîne de valeur du cacao. Néanmoins, Advans Ghana considère que le cacao est une chaîne de valeur prometteuse pour la poursuite de l'application du modèle de financement des intrants par le partage des risques, en raison de la bonne structure de la chaîne de valeur et des relations étroites entre les sociétés acheteuses et leurs producteurs. (La figure 3 montre l'évolution du modèle de partage des risques de l'AGRA/Advans Ghana pour le financement des intrants dans le secteur du cacao).



Crédit photo : AGRA

FIGURE 3 : INDICATEURS DU MÉCANISME DE PARTAGE DES RISQUES DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU CACAO AU GHANA

COCOA VC	2018	2019	2020	2021	2022
Région(s)	Ouest, Ashanti, Est, Centre, Brong Ahafo et Ahafo				N/A
# Nombre d'agriculteurs bénéficiant d'une éducation financière	La formation a été dispensée aux cacaoculteurs qui ont ouvert un compte d'épargne, qu'ils aient ou non bénéficié d'un prêt. Les agriculteurs dont les prêts ont été décaissés par l'intermédiaire de commis aux achats n'ont pas nécessairement reçu de formation, puisqu'il n'y a pas eu de contact direct avec eux. Advans a formé le personnel de l'acheteur à dispenser une formation aux agriculteurs sur l'utilisation de la plateforme numérique d'Advans, Mobilbank. Sur les 2 400 agriculteurs formés, 1 726 ont opté pour le versement de leurs primes sur leurs comptes d'épargne mobile.				0
Acheteur	1	1	1	1	0
Fournisseurs d'intrants : % de risque	1 : géré par l'Acheteur	1 : géré par l'Acheteur	1 : 10%	1 : 10%	0
# Organisations d'agriculteurs	Aucun (agriculteurs regroupés par partenaire pour la distribution des prêts)				Aucun*
# Agriculteurs	2 500	8 454	5 700	13 025	0
# Prêts	659	270	177	213	0
Volume des prêts (USD)	114 020	200 514	88 874	138 191	0
Prêt remboursé	100%	100%	100% (avec des retards dus à COVID-19)	100%	0

Advans Ghana a également tenté d'appliquer une version simplifiée du modèle dans la chaîne de valeur du cajou à partir de 2018. L'approche de partage des risques a été appliquée à titre expérimental pour permettre l'achat de jeunes plants de cajou en tant qu'activité complémentaire pour les agriculteurs travaillant dans d'autres chaînes de valeur. Advans Ghana a financé seulement 12 agriculteurs pour une valeur totale d'environ 250 \$, les agriculteurs couvrant 25 % de la valeur des intrants et les fournisseurs déposant 10 % de la valeur auprès d'Advans Ghana. Comme il faut environ cinq ans pour que les anacardiens arrivent à maturité, c'est en 2023 que l'on pourra pour la première fois observer les résultats. En général, Advans Ghana a observé que ce modèle n'était pas bien adapté à la chaîne de valeur du cajou en raison du manque d'intérêt de la part des fournisseurs d'intrants et du fait que les agriculteurs ont tendance à être dispersés et à ne pas se regrouper. S'il choisit de poursuivre les cultures arboricoles à l'avenir, Advans Ghana prévoit de cibler des chaînes de valeur plus structurées et dont les agriculteurs sont déjà organisés ou presque organisés en groupes. La figure 4 montre l'évolution du modèle de partage des risques de financement des intrants d'AGRA/Advans Ghana dans le secteur de la noix de cajou.



Crédit photo : AGRA

FIGURE 4 : INDICATEURS DU MÉCANISME DE PARTAGE DES RISQUES DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU CAJOU AU GHANA

CASHEW VC	2018	2019	2020	2021	2022
Région(s)	Volta	Les plants d'anacardiers ont été financés par Advans avec un partage des risques de 25 % par les agriculteurs via des dépôts à terme. Comme il faut cinq ans pour que les plants de cajou arrivent à maturité, il s'agissait d'une activité complémentaire pour les clients existants d'Advans. En fin de compte, Advans a découvert que peu d'entreprises de semences de cajou étaient intéressées par le partage des risques et que l'absence de chaîne de valeur structurée signifiait que les agriculteurs étaient dispersés et difficiles à atteindre et à regrouper pour le crédit et la vulgarisation agricole. À la suite de ces constatations, Advans a cessé de travailler avec la chaîne de valeur de l'anacarde.			
# Nombre d'agriculteurs bénéficiant d'une éducation financière	17				
Acheteur	aucun				
Fournisseurs d'intrants : % de risque	Noix de cajou de la Volta : 10				
# Organisations d'agriculteurs	Aucun (agriculteurs regroupés par partenaire pour le décaissement des prêts)				
# Agriculteurs	12 (10% de dépôt bloqué)				
# Prêts	1				
Volume des prêts (USD)	259				
Prêt remboursé	100%				

Sur la base des enseignements tirés à ce jour, Advans Ghana envisage de poursuivre l'expansion du modèle dans les secteurs du riz et du cacao, et envisage sérieusement de le tester dans la chaîne de valeur de l'huile de palme, qui semble correspondre aux critères de réussite de la banque (voir ci-dessous).

C. APPROCHE ET MISE EN ŒUVRE AU BURKINA FASO

Le modèle de partage des risques pour le financement des intrants ayant pris un bon départ au Ghana, l'AGRA a observé des contraintes similaires en matière de financement des intrants et d'écosystème ailleurs en Afrique de l'Ouest et a cherché à appliquer le modèle dans d'autres pays à partir de 2019. En testant ce modèle dans de nouveaux contextes et chaînes de valeur, l'AGRA espérait développer l'apprentissage de son équipe et de ses partenaires, et affiner un outil qui pourrait avoir une valeur considérable pour le développement rural et l'intégration des petits exploitants agricoles dans les marchés formels.

Au Burkina Faso, l'AGRA a commencé par lancer un appel d'offres ouvert pour sélectionner un administrateur de projet (l'AGRA dispose d'un personnel opérationnel minimal et fonctionne essentiellement par le biais de contrats concurrentiels avec des prestataires d'assistance technique hautement qualifiés). Le Cabinet d'Ingénierie et de Conseil en Développement d'Entreprises (ICDE) a remporté le rôle et a été chargé de commencer à rassembler les partenaires et à reproduire le modèle en juin 2019. Étant donné que le pivot du modèle au Ghana était l'institution financière (Advans Ghana), l'AGRA et le ICDE ont commencé à construire le consortium de partage des risques en recherchant d'abord un partenaire financier par le biais d'un deuxième appel d'offres.

Une banque agricole a été sélectionnée comme partenaire financier pour la reproduction du modèle de financement des intrants avec partage des risques au Burkina Faso. Toute nouvelle à l'époque, cette banque gouvernementale a été créée pour accroître le financement rural dans le pays, en mettant l'accent sur la stimulation de l'économie agricole. La banque était encore en phase de démarrage et le modèle de financement des intrants de l'AGRA correspondait bien à la mission déclarée de la banque d'atteindre tous les niveaux de la société, y compris les petits exploitants agricoles. Fin 2022, la banque disposait d'un portefeuille total d'environ 95 millions de dollars.

Cependant, l'institution financière avait beaucoup à faire et les négociations itératives avec divers partenaires de partage des risques pour mettre au point un modèle répondant aux besoins de tous n'étaient pas nécessairement une tâche pour laquelle la direction et le personnel de la banque avaient du temps et de l'appétit. Finalement, l'AGRA a dégagé un budget pour couvrir le coût d'un gestionnaire de projet spécialisé au sein de la banque, qui a apporté une expérience pertinente dans le domaine de la finance agricole – mais pas avant que la banque ait financé la première (et à ce jour la *seule*, pour des raisons qui seront expliquées plus loin) série de prêts pour l'achat d'intrants.

En outre, pour permettre les transactions financières dans le cadre de ce modèle, l'institution et les autres partenaires du projet ont dû obtenir la garantie d'un tiers. La réglementation de la BCEAO comporte des dispositions relatives au ratio d'adéquation des fonds propres et à la perte de crédit attendue, et les contrats de vente ne peuvent pas être considérés comme des garanties pour les prêts d'intrants. Par conséquent, dans ce cas (comme dans tous les autres pays de la BCEAO), une garantie supplémentaire a été obtenue de la SOFIGIB pour couvrir le portefeuille de crédit du partenaire financier dans le cadre de ce mécanisme de partage des risques.

Après la sélection du partenaire financier, le prestataire d'assistance technique de l'AGRA, l'ICDE, a été chargé d'effectuer des analyses pour sélectionner la culture focale. L'AGRA avait de régions spécifiques au Burkina Faso une liste restreinte de chaînes de valeur à prendre en considération : riz, maïs, niébé, sorgho (et plus tard : soja). Le ICDE a reconnu qu'un marché relativement structuré serait nécessaire pour développer un mécanisme de partage des risques efficace, caractérisé par des contrats avec les acheteurs, une forte demande et une masse critique de producteurs ayant le potentiel de répondre à la demande des acheteurs. Alors que le niébé était attrayant en raison du fort engagement des agricultrices dans cette chaîne de valeur, il n'y avait pas de d'acheteur agro-industriel pour cette culture, et la prédominance du coton et des cultures céréalières dans la région laissait peu de place à la culture du niébé. La chaîne de valeur du sorgho a également été jugée insuffisamment structurée (avec un manque de contrats formels d'achat, ainsi que des intrants minimaux nécessaires) pour constituer un bon cas de test précoce. Quant au riz, il était potentiellement trop sujet à l'influence et aux versatilités politiques. Lorsque le soja a été ajouté à la liste, le ICDE a constaté qu'il aurait été un bon candidat pour le modèle, mais l'essai pilote avec le maïs était déjà en cours.

Le maïs est passé au premier plan, en particulier une sous-catégorie de maïs de haute qualité produit pour l'industrie brassicole burkinabè florissante. Le "grits" de maïs représente environ 70 % des ingrédients de la bière de l'une des plus grandes brasseries du pays. Cependant, comme le maïs est infesté par un champignon naturel appelé aflatoxine, dangereux pour la santé humaine, les brasseries ont besoin d'un grain de qualité supérieure, à faible teneur en aflatoxines, afin de respecter des normes sanitaires rigoureuses. Les intrants et les pratiques agricoles nécessaires à la production de ce maïs de haute qualité sont rares et coûtent chers. Leur prix sur le marché est plus élevé que celui du maïs ordinaire. Par conséquent, cette sous-catégorie de maïs est une chaîne de valeur plus étroitement structurée avec un marché garanti pour les producteurs disposant des intrants et du savoir-faire appropriés. Le maïs n'est généralement

cultivé qu'une fois par an au Burkina Faso, les semis ayant lieu vers juin/juillet et la récolte vers septembre/octobre.

Ensuite, le ICDE a recherché des acheteurs de "grits" de maïs à faible teneur en aflatoxine. Il s'agissait d'acheteurs ayant une forte demande en termes de volume et de qualité, soutenus par des contrats importants, et suffisamment professionnels pour bénéficier d'investissements extérieurs. Plusieurs acheteurs ont été identifiés. Tous étaient très motivés par la nécessité d'élargir leur réseau de producteurs afin d'augmenter leur approvisionnement en grits produit localement. Non seulement ces partenaires avaient un besoin d'affaires, mais ils y voyaient aussi une occasion d'améliorer l'économie locale. Comme l'a dit le directeur général d'un des acheteurs partenaires, "l'industrie de la bière est en plein essor au Burkina. Le maïs est l'ingrédient principal et le seul qui peut être produit dans notre pays. Tout ce qui n'est pas produit localement doit être importé, ce qui est dommage car il s'agit d'une opportunité majeure pour les agriculteurs burkinabés". Bien que les acheteurs sélectionnés aient déjà des relations de confiance avec des institutions financières, ils ont dû accepter de travailler avec le partenaire financier sélectionné pour participer au modèle.

Les acheteurs disposaient déjà de réseaux de producteurs, mais l'une de leurs motivations pour participer au modèle était d'élargir leur réseau de producteurs. Le ICDE a donc recherché des organisations de producteurs. La culture de l'assistanat et de la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds est omniprésente au Burkina Faso, et le ICDE s'est donc efforcé d'identifier des producteurs réellement désireux d'essayer quelque chose de nouveau. Les coopératives étaient très diverses quant à leur niveau d'organisation, leur capacité opérationnelle et leur professionnalisme. Bien que certaines aient une expérience des services financiers et des contrats formels, la majorité d'entre elles étaient des groupes d'agriculteurs peu organisés ayant peu de connaissances en matière de contrats de production ou de crédit bancaire. Comme les acteurs du projet ont fini par le découvrir, de nombreux agriculteurs d'une même coopérative ne se connaissaient même pas et ne savaient pas lesquels de leurs voisins participaient au même programme.

Des contrats ont été établis entre les acheteurs et les coopératives de producteurs, avec des accords de production signés par les agriculteurs individuels - un processus facilité par le ICDE. Les contrats précisaient que le prix de retrait serait une moyenne du prix du marché pour le maïs de qualité "grits" au cours des trois dernières saisons, plus une petite majoration ; les contrats précisaient également que le prix serait révisé à trois intervalles spécifiques au cours de la saison.

Outre leur manque d'expérience en matière de contrats et de services bancaires, la plupart des producteurs participants étaient des agriculteurs très pauvres dont la survie même dépendait de la production réussie d'un maïs de haute qualité qu'ils ne connaissaient pas. Les agriculteurs avaient également besoin de services de vulgarisation agricole pour se familiariser avec les pratiques agricoles recommandées. Bien que les fournisseurs d'intrants fournissent souvent des conseils et disposent d'une parcelle de démonstration à montrer, et que les acheteurs fournissent généralement des services de conseil agricole à leurs producteurs par le biais d'un réseau de personnel de terrain, l'AGRA et l'ICDE ont décidé que l'ICDE formerait les conseillers endogènes de l'organisation de producteurs et les conseillers villageois de l'AGRA (VBA)¹¹ pour fournir des services de vulgarisation aux nouveaux agriculteurs. En conséquence, les agriculteurs participant au modèle n'ont eu que peu ou pas de contacts avec les acheteurs et les fournisseurs d'intrants (ce qui, rétrospectivement, est regrettable pour la relation Acheteur-producteur).

Les fournisseurs d'intrants ont été retenus de concert avec les acheteurs. La vaste expérience de l'AGRA en matière de semences et d'autres intrants a montré à quel point il peut être difficile de convaincre les producteurs - en particulier les petits exploitants et leurs organisations - des avantages qu'il y a à travailler avec des intrants de haute qualité (plus coûteux). Les acheteurs ont également découvert que même lorsque les agriculteurs utilisaient certains des bons intrants, ils n'utilisaient souvent pas *tous les* intrants et *toutes les* pratiques complémentaires nécessaires pour obtenir un maïs à faible teneur en aflatoxine. Les fournisseurs d'intrants ont connu des expériences similaires : les agriculteurs choisissaient les intrants et les pratiques qu'ils pouvaient s'offrir, mais se retrouvaient avec une production et une qualité médiocres parce qu'ils n'avaient pas appliqué l'ensemble du système de produits et de pratiques qui fonctionnent ensemble. En conséquence, de nombreux fournisseurs d'intrants proposant des intrants de haute qualité (dont la production nécessite des délais et des investissements et dont la durée de conservation est courte) font faillite en raison du manque de clients bien informés ou de l'absence d'informations sur la qualité des intrants ou des crédits impayés après que des intrants et des processus de culture mal gérés ont conduit à des rendements médiocres. Pour lutter contre ce risque, les fournisseurs d'intrants et les acheteurs ont été incités à travailler ensemble pour mettre au point des "kits" de production comprenant tous les éléments nécessaires pour produire la qualité et la quantité requises par les acheteurs.

Après une période de montée en puissance d'environ six mois, au cours de

¹ [Les réseaux de conseillers de l'AGRA dans les villages](#)

laquelle le ICDE a travaillé avec tous les acteurs pour parvenir à une compréhension commune du mécanisme, le consortium a entamé sa première saison avec le modèle de financement des intrants par le partage des risques en 2020. En fin de compte, un seul acheteur a eu la capacité organisationnelle de poursuivre la mise en œuvre. Au total, 10 137 agriculteurs ont reçu à crédit des intrants de maïs de haute qualité pour une valeur totale d'environ 1,8 million de dollars (178 dollars en moyenne par agriculteur).

Malheureusement, la mise en œuvre a été déficiente dès le départ. Non seulement la campagne burkinabè était aux prises avec une violence socio-politique croissante qui affectait de nombreuses communautés rurales, mais la crise de la pandémie du COVID-19 a également frappé juste au moment où le partenariat démarrait. De nombreux retards ont également été enregistrés tout au long de la chaîne, à commencer par la banque. Nouveau dans cette activité et ne comprenant pas pleinement l'importance cruciale de l'application en temps voulu des intrants, le partenaire financier a été lent à assumer son rôle. Les négociations avec les fournisseurs d'intrants ont été retardées et la banque a tardé à signer son accord pour débloquer la livraison des intrants. Les fournisseurs d'intrants, qui étaient prêts et attendaient avec des paquets d'intrants dans lesquels ils avaient déjà engagé des frais, sont allés de l'avant en toute confiance et ont envoyé des intrants aux producteurs participants. Néanmoins, les agriculteurs (qui avaient déposé 10 % de la valeur des intrants auprès de la banque partenaire) ont reçu leurs intrants en retard, ce qui a fragilisé l'ensemble du processus de production. Bien qu'il ait été convenu que les fournisseurs d'intrants recevraient 90 % de la valeur des intrants de la banque après la livraison, aucun paiement n'a été effectué - les fournisseurs ont donc essentiellement financé 100 % des intrants aux agriculteurs, tandis que 20 % de la valeur (10 % de l'acheteur et 10 % des coopératives de producteurs) sont restés bloqués à la banque.

Pendant ce temps, le prix du marché du maïs local augmentait de façon vertigineuse. Dans le contexte sociopolitique difficile de 2020, le gouvernement burkinabè a commencé à stocker du maïs pour protéger la sécurité alimentaire nationale, offrant même des prix élevés aux petits producteurs afin de sécuriser l'aliment de base. Cette situation a eu pour effet simultané de limiter l'offre et de provoquer des hausses de prix. Alors que la récolte de griz de haute qualité obtient normalement un meilleur prix que le maïs "ordinaire", les producteurs participant au consortium ont soudain vu le maïs "ordinaire" se vendre trois fois plus cher que le prix qu'ils étaient censés recevoir de l'acheteur. De son côté, l'entreprise de collecte a été lente à réagir à l'évolution rapide des prix. À peine l'acheteur avait-il péniblement négocié, approuvé et communiqué une augmentation de prix aux producteurs, que les prix à la production augmentaient

considérablement, parfois littéralement du jour au lendemain.

En tant qu'agriculteurs contractuels très pauvres, n'ayant que peu ou pas d'expérience en matière de crédit bancaire, il était difficile pour ces producteurs d'avoir une vision à long terme. Une grande confusion régnait, le prix du marché devenant une cible mouvante. En communiquant avec d'autres agriculteurs et d'autres communautés, certains producteurs ont également remarqué que certains agriculteurs (peut-être des vétérans) sous contrat avec le même acheteur semblaient recevoir un prix différent de celui des nouveaux producteurs. Le fait que l'acheteur se soit engagé directement avec un groupe d'agriculteurs et ait redirigé ceux qui participaient au nouveau système de partage des risques vers les formateurs "endogènes" a également suscité un certain ressentiment. Ainsi, au lieu d'établir des relations par le biais d'une formation directe des agriculteurs recrutés dans le cadre du système de partage des risques, la société acheteuse a assuré une formation des formateurs afin que d'autres formateurs (non employés par la société acheteuse) puissent "répercuter" la formation de l'acheteur sur les nouveaux agriculteurs du réseau. Compte tenu de tous ces facteurs, au lieu de donner la priorité à leur relation avec la société acheteuse et le consortium dans l'intérêt d'une croissance des bénéfices et d'une stabilité financière à long terme, de nombreux producteurs ont opté pour une vente parallèle. Ils ont accepté de détourner le produit financé par le consortium vers des acheteurs autres que l'entreprise de collecte avec laquelle ils avaient conclu un contrat.

A la récolte, l'acheteur n'a reçu qu'une fraction du maïs qu'il avait contracté. L'acheteur n'a remis à son tour au partenaire financier que le remboursement correspondant à ce qu'il était en mesure de transmettre à client (dans l'industrie brassicole). La plupart des agriculteurs qui n'avaient pas respecté leurs contrats ne sont pas retournés à la banque dans un premier temps, que ce soit pour rembourser leur prêt d'intrants ou pour retirer leur dépôt de 10 %. La banque a réagi en bloquant les dépôts de tous les producteurs (même ceux qui avaient livré et remboursé), ainsi que le dépôt de 10 % de l'acheteur. La banque a également continué à bloquer les paiements aux fournisseurs d'intrants, qui avaient financé 100 % des intrants pour l'ensemble de la saison et qui s'attendaient à être enfin remboursés.

Fin 2020 et en 2021, chaque partenaire a trouvé sa propre façon de gérer les retombées. L'acheteur a conclu ses propres contrats de livraison de maïs avec des produits importés. La banque a mis un terme au produit de prêt à risque partagé pour les intrants, quel que soit le statut de livraison/remboursement des produits de l'agriculteur, et a déployé un coordinateur (financé par l'AGRA en théorie pour renforcer les capacités de la banque en matière de financement de

l'agriculture à petite échelle) afin de poursuivre les agriculteurs en défaut sur le terrain. Les fournisseurs d'intrants ont poursuivi la banque pour obtenir leurs remboursements. De nombreux agriculteurs ont progressivement remboursé la banque et certains fournisseurs d'intrants ont reçu des paiements partiels de la part du partenaire financier. En 2023, ces activités de recouvrement étaient toujours en cours.

En dépit de ces contretemps, certains aspects de la mise en œuvre ont été couronnés de succès.

- **PRODUCTEURS:** Les agriculteurs ont immédiatement constaté une différence dans la quantité et la qualité de leur production, ce qui les a convaincus de la valeur des intrants plus coûteux. Les organisations de producteurs ont fait état d'un changement significatif, passant de 2 à 2,5 tonnes par hectare avec les intrants et les techniques agricoles antérieures à 4 à 5 tonnes par hectare avec les intrants fournis par l'intermédiaire du consortium.
- **LES ACHETEURS:** Bien que de nombreux producteurs n'aient pas respecté leurs contrats, le partenaire acheteur était satisfait de l'expansion de son réseau de producteurs à ceux qui étaient restés loyaux. La qualité des produits achetés sur le marché local s'est considérablement améliorée grâce à une augmentation substantielle de la quantité de maïs local répondant aux normes européennes strictes en matière de faible teneur en aflatoxines exigées par le client de l'acheteur dans l'industrie brassicole. En outre, l'acheteur a pu réduire son exposition au risque en passant d'un financement initial parfois de 100 % à seulement 10 % pour les agriculteurs participant au mécanisme de partage des risques.
- **LES FOURNISSEURS D'INTRANTS:** Si certains fournisseurs d'intrants ont été totalement découragés par l'expérience, d'autres voient encore un grand potentiel dans le modèle s'il est mis en œuvre correctement. Ils se réjouissent de la perspective de réduire les coûts d'achat grâce à des commandes groupées, d'être mieux équipés pour planifier la saison à l'avance et augmenter les fonds de roulement pour stocker une plus large gamme d'intrants et accroître la capacité de livraison.

Par conséquent, l'acheteur et certains fournisseurs d'intrants ont continué à travailler avec les producteurs avec un soutien limité du ICDE jusqu'à la clôture officielle du projet AGRA en octobre 2022. Depuis lors, ces partenaires continuent d'établir des contrats et de partager le risque lié au financement des intrants, même sans l'intervention d'un fournisseur de services financiers. L'AGRA, l'ICDE et l'acheteur indiquent que le partenaire financier initial reste intéressé par la poursuite du projet et qu'un nouveau partenaire financier - ou peut-être un

groupe de partenaires financiers - sera incorporé dans le modèle au cours de l'année à venir. La figure 5 montre l'évolution du modèle au Burkina Faso.



Crédit photo : AGRA

FIGURE 5 : INDICATEURS DU MECANISME DE PARTAGE DES RISQUES DE LA CHAINE DE VALEUR MAIS AU BURKINA FASO

CV MA	2020	2021	2022
Région(s)	Hauts Bassins, Cascades		Hauts Bassins, Cascades, Boucle du Mouhoun
# Nombre d'agriculteurs bénéficiant d'une éducation financière	1	aucun	aucun
Acheteurs	1-3	1-2	1-2
Fournisseurs d'intrants : % de risque	<p>Au moins 5 fournisseurs individuels</p> <p>Les fournisseurs d'intrants ont livré les intrants aux agriculteurs à crédit, s'attendant à recevoir 90 % de leur valeur de la banque à la livraison, de sorte qu'ils supportent 10 % du risque jusqu'au paiement au moment de la récolte. En fin de compte, la banque n'a pas remboursé les fournisseurs d'intrants avant d'avoir reçu le paiement de l'acheteur après la récolte, et certains fournisseurs ont dû poursuivre la banque pour obtenir le paiement. Dans ces conditions, le modèle n'a pas fonctionné comme prévu pour les fournisseurs d'intrants.</p>	<p>5 fournisseurs</p> <p>Des demandes de crédit ont été soumises à la banque pour la saison des pluies 2021, mais leur traitement a été retardé. Afin de ne pas manquer la saison, le projet a soutenu les OP qui souhaitaient s'approvisionner auprès de fournisseurs d'intrants. Certains fournisseurs d'intrants ont accepté de continuer à livrer des intrants à crédit, sans la participation de la banque. Pour partager partiellement le risque, les OP et l'acheteur ont effectué des dépôts d'au moins 30 % sur les comptes des fournisseurs d'intrants, garantis par les contrats de vente entre l'acheteur et les OP afin de renforcer la confiance des fournisseurs.</p>	<p>Au moins 4 fournisseurs</p> <p>Des demandes de crédit ont été soumises à la banque, qui souhaitait renouveler sa confiance dans les OP, mais des changements institutionnels au sein de la banque ont eu un impact sur le traitement. En outre, la hausse exponentielle des prix des intrants liée à la crise en Ukraine n'était pas favorable, car en ajoutant les frais bancaires aux prix des intrants, de nombreux producteurs allaient réaliser une perte et se retrouver surendettés. En guise d'alternative, des négociations ont été menées directement avec certains fournisseurs d'intrants, les OP déposant 10 % et l'acheteur 40 % sur le compte du fournisseur d'intrants.</p>
# Organisations d'agriculteurs	8	12	21
# Agriculteurs	10 137	28 960	5 662

# Prêts	3 249	9 638	187
Volume des prêts (USD)	1 804 182	1 674 149	292 204
Prêt remboursé	Environ 30 % (environ 70 % ont été suivis au cours des deux années suivantes avec la majorité, mais pas tous, ont fini par rembourser la banque).	Inconnu - ces crédits ont été négociés entre les producteurs, les fournisseurs d'intrants et l'acheteur en l'absence de la banque.	Inconnu - ces crédits ont été négociés entre les producteurs, les fournisseurs d'intrants et l'acheteur en l'absence de la banque.
Tonnes de maïs vendues sur le marché structuré	6 767	23 056	19 103

NOTE: Les postes "producteurs" et "nombre de prêts" incluent non seulement les agriculteurs individuels, mais aussi certaines entreprises privées, ce qui explique le montant élevé des prêts par emprunteur.



Crédit photo : AGRA

V. ANALYSE ET DISCUSSION

La mise en œuvre de ce modèle de financement des intrants par le partage des risques avec le soutien de l'AGRA au Ghana et au Burkina Faso a été imparfaite, et aucun des deux exemples n'a encore atteint le stade d'une croissance régulière et substantielle. De nombreuses circonstances inattendues ont surgi dans les deux pays - troubles violents dans la campagne burkinabè, COVID-19 et ses perturbations de grande ampleur aux niveaux micro et macro, fortes augmentations du prix du maïs au Burkina Faso, et réorganisations d'entreprises majeures qui ont par intermittence mis les partenariats en attente dans les deux pays. Tous ces facteurs ont eu un impact important sur le développement, la validation du concept, la durabilité et la croissance du modèle.

Malheureusement, de tels événements constituent la règle générale lors de la mise en œuvre de telles innovations, où que ce soit, et en particulier dans les contextes imprévisibles où elles peuvent être le plus nécessaires. Les événements climatiques extrêmes, les infestations de ravageurs, les politiques gouvernementales, les changements de direction des organisations, les bouleversements sociopolitiques et d'autres facteurs continueront d'être présents dans ces mises en œuvre et dans celles qui suivront. Par conséquent, l'examen des défis passés peut aider les parties prenantes à identifier les faiblesses potentielles du modèle et à prendre des mesures pour renforcer les mises en œuvre futures contre les circonstances défavorables inévitables.

Ce chapitre commence par examiner plusieurs défis majeurs rencontrés par les partenaires de l'AGRA dans la mise en œuvre du modèle de financement des intrants par le partage des risques. Des obstacles spécifiques sont mis en évidence à partir des expériences du Ghana et du Burkina Faso afin d'offrir au lecteur un aperçu de la raison d'être des recommandations formulées dans le chapitre suivant. En outre, cette analyse et cette discussion explorent les impacts sociaux potentiels du modèle, sur la base de données préliminaires dans les deux pays. Enfin, quelques indications sont données sur le budget et le calendrier de lancement d'un tel modèle.

A. DÉFIS RENCONTRÉS

1. Compréhension des parties prenantes et problèmes de capacité

Au Ghana comme au Burkina Faso, il est rapidement apparu que chaque partie prenante devait non seulement comprendre clairement le modèle de partage des risques, mais aussi disposer de certains processus et capacités internes pour mener à bien son rôle.

Le bon fonctionnement des **groupes de producteurs** est essentiel à l'efficacité du modèle.

- Advans Ghana a eu du mal à travailler avec les agriculteurs qui ne sont pas organisés en groupes. L'absence de groupes de producteurs de noix de cajou a conduit en partie à la décision d'abandonner le modèle dans cette chaîne de valeur, tandis que l'étendue géographique du cacao (réparti sur plus de 30 communautés dans cinq régions) a mis à rude épreuve la capacité d'intervention de la banque et a aggravé les coûts opérationnels. Dans la chaîne de valeur du riz, Advans Ghana a d'abord travaillé avec des agriculteurs individuels ou peu groupés, avant de décider que ce n'était pas tenable ; finalement, la banque a révisé ses pratiques et collaboré avec l'acheteur pour identifier des " agriculteurs chefs de file " qui signent des accords de prêt au nom d'un petit groupe, afin de rendre le processus plus efficace. Néanmoins, de nombreux producteurs ghanéens ont l'expérience des contrats, ce qui contribue à garantir le respect des accords une fois qu'ils sont en place.
- Au Burkina Faso, en revanche, les associations et coopératives d'agriculteurs qui existent souvent en théorie se sont révélées dépourvues d'un leadership efficace, d'une véritable coopération entre les membres et d'une expérience en matière de contrats professionnels. Lorsque le ICDE et d'autres parties prenantes ont interagi avec les "leaders" des coopératives ou avec des membres individuels, il n'y a souvent pas eu de transmission d'informations en cascade, et peu de mécanismes ont été mis en place pour réunir les membres du groupe en vue d'un apprentissage, d'une analyse et d'une prise de décision collectifs. En conséquence, les contrats établis entre l'acheteur et les coopératives agricoles, ainsi que les accords de production conclus entre les agriculteurs et le ICDE/la banque, qui étaient censés alimenter le contrat de prise en charge, n'ont pas été bien compris ou respectés. Il est excessivement inefficace pour les parties prenantes du modèle de se concerter et de passer des contrats avec des agriculteurs individuels, mais sans le renforcement des capacités organisationnelles et la professionnalisation des groupes d'agriculteurs, il

n'est pas possible de travailler avec eux en groupes.

LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES partenaires doivent également avoir une compréhension claire du modèle et du contexte dans lequel les acteurs de la chaîne de valeur travaillent, et être prêts et capables de mettre en place des processus clairs pour remplir leurs obligations dans le cadre du modèle.

- Au Burkina Faso, après avoir remporté l'appel d'offres, la banque n'a pas désigné de "champion du projet" qui aurait pu guider la participation de la banque au consortium de partage des risques. En tant que nouvelle institution financière qui n'avait jamais servi de tels clients locaux auparavant, la direction et le personnel de la banque n'avaient pas une bonne compréhension des problèmes auxquels étaient confrontés les producteurs de maïs, du moment critique de l'application des intrants et des motivations des fournisseurs d'intrants qui dépendaient de la réception de 90 % de la valeur des intrants de la part de la banque à l'avance. Les systèmes internes de la banque n'étaient pas alignés sur les besoins du mécanisme et de ses parties prenantes, et les retards auraient immédiatement menacé l'ensemble du modèle. En l'absence d'une personne de référence capable de comprendre clairement les problèmes et de travailler en interne à l'élaboration de solutions, il était impossible pour la banque d'assumer son rôle.
- En outre, le manque de familiarité de la banque avec les petits exploitants agricoles et les petites coopératives a entraîné une réaction disproportionnée et improductive aux défauts de paiement. La banque inscrivait sur une liste noire tous les clients et coopératives impliqués dans le modèle, même lorsqu'ils avaient remboursé. Cette réaction a entraîné une résistance encore plus grande à rembourser, car même si les agriculteurs le faisaient, ils n'auraient toujours pas accès à de nouveaux crédits.
- Pour y remédier, les parties prenantes au Burkina Faso envisagent maintenant de créer un pool d'institutions financières désireuses de participer au modèle. Ils chercheront à travailler avec des institutions financières avec lesquelles l'acheteur et/ou les fournisseurs d'intrants ont déjà une relation de travail (fournissant une base de confiance dès le départ), et à inviter des institutions qui sont désireuses et capables de consacrer du personnel et des efforts à la revitalisation du modèle. Les parties prenantes espèrent qu'en ouvrant la porte à plusieurs fournisseurs de services financiers, elles pourront créer une concurrence positive et éviter le risque de perdre le seul partenaire financier en cas de circonstances imprévues.

- Au Ghana, le fournisseur de services financiers est le principal moteur et facilitateur du consortium, car ce modèle correspond à la mission, aux objectifs commerciaux, aux pratiques opérationnelles et aux capacités de la banque.

Il semble également nécessaire de travailler avec les **ACTEURS GOUVERNEMENTAUX** pour faire la lumière sur les conséquences négatives involontaires de la politique gouvernementale.

- Au Burkina Faso, le gouvernement a pris des mesures pour soutenir l'approvisionnement alimentaire national qui semblaient rationnelles et bénéfiques d'un certain point de vue. Offrir des prix élevés aux agriculteurs pauvres pour les denrées de base qui pourraient être nécessaires pour éviter la famine, ou distribuer gratuitement des intrants de haute qualité aux agriculteurs pour améliorer le rendement des cultures peut sembler positif et peut également impliquer des avantages politiques. Mais ces mesures engendrent des conséquences inattendues, comme le fait que les agriculteurs compromettent une occasion rare d'améliorer leur participation à la chaîne de valeur et la stabilité de leurs revenus pour les années à venir, ou que les fournisseurs d'intrants font faillite parce que les agriculteurs préfèrent attendre la distribution de semences.

Par conséquent, dans la mesure où il existe un fournisseur d'assistance technique neutre et tiers qui peut s'engager avec les représentants du gouvernement à analyser les répercussions des politiques macroéconomiques sur les marchés et les moyens de subsistance des petits producteurs, cela pourrait paraître être d'un apport précieux pour mettre le modèle de partage des risques sur la voie du succès.

2. Communication et relations avec les membres du consortium

Dans les deux pays, la communication entre et parmi les partenaires du consortium s'est avérée être un élément essentiel de la réussite ou de l'échec du modèle. Voici quelques exemples où la communication entre les partenaires a posé des problèmes :

- Lorsque les prix du maïs ont grimpé en flèche au Burkina Faso, l'absence de communication directe, opportune et constructive a entraîné une lenteur dans la prise de décision, un manque de compréhension des contraintes et des préoccupations des autres partenaires et, en fin de compte, des ventes parallèles de la part des producteurs, ce qui a totalement sapé le mécanisme de partage des risques. S'il y avait eu une relation plus cohésive et collaborative directement établie entre les partenaires (dans

ce cas, en particulier entre l'acheteur et les coopératives de producteurs), avec un mécanisme existant de communication et de négociation rapides, les partenaires auraient été mieux placés pour faire face à l'obstacle de manière opportune et efficace.

- Au Ghana, l'un des intrants fournis dans le cadre du mécanisme de partage des risques a été rejeté par les producteurs pour cause de non-performance. Le fournisseur d'intrants a défendu son produit et disposait d'informations sur son utilisation et sur le temps nécessaire pour obtenir des résultats, mais la communication s'est faite principalement en étoile, à destination et en provenance du chef de file du consortium (dans ce cas, le partenaire financier) - à l'exception de la communication plus transactionnelle entre l'acheteur et les fournisseurs d'intrants sélectionnés en fonction de la saison. Les producteurs ont refusé d'utiliser et de payer cet intrant spécifique et, la saison suivante, l'acheteur et le fournisseur de services financiers ont lancé une nouvelle recherche de fournisseurs d'intrants par voie concurrentielle

"Il y avait de nombreux problèmes, notamment la communication, le coût des intrants, l'apport personnel, les frais d'ouverture de compte bancaire, le manque d'organisation, le manque de respect de l'acheteur envers les producteurs, les retards de paiement, les intrants périmés, le fait que les principaux acteurs n'avaient pas le contrôle du système parce que le prestataire d'assistance technique faisait tout..."

Producteur au Burkina Faso

3. Contrats

La clarté et la précision des contrats avec les acheteurs, ainsi que des accords entre les agriculteurs individuels et leur groupe, sont primordiaux. Les partenaires de l'AGRA ont rencontré des difficultés majeures qui auraient pu être évitées grâce à des contrats plus spécifiques et mieux compris.

L'un des points critiques des contrats est bien sûr la fixation du prix d'achat. Détailler le calcul des prix, le processus de révision et de négociation à la mi-saison et les critères d'ajustement peut ne pas sembler nécessaire jusqu'à ce qu'une crise du marché se produise. Au Burkina Faso, les contrats de production stipulaient que le prix d'achat serait le prix moyen du marché à la récolte des trois dernières saisons, plus une petite marge. Au Ghana, le prix contractuel pour le consortium rizicole de l'année dernière a été fixé comme équivalent au "prix du marché à la récolte".

Heureusement, au Ghana, les prix du riz sont restés stables et aucun des partenaires n'a eu de raison de capituler ou de négocier.

Au Burkina, en revanche, les prix du maïs sont montés en flèche de façon continue pendant plusieurs mois, ce qui a créé de la confusion et de l'incertitude. L'acheteur au Burkina a été lent à réagir et les producteurs ne se sont guère engagés à l'égard de l'acheteur (relations peu développées) ou de leurs contrats (inexpérience en matière de contrats). En conséquence, des ventes parallèles considérables ont eu lieu avant que l'acheteur ne revienne finalement avec un prix que les producteurs auraient pu accepter.

"Nous fournissons des formations et d'autres services à valeur ajoutée à nos agriculteurs, mais nous payons toujours leur produit au prix du marché"

PDG d'une entreprise de distribution de riz au Ghana

Malheureusement, la situation au Burkina a non seulement conduit l'acheteur à recevoir beaucoup moins de produits que ce qui était prévu dans le contrat, mais elle a également révélé une autre faille importante dans les accords. L'acheteur qui a reçu moins de produits devait moins aux producteurs que le crédit d'intrants accordé aux agriculteurs, de sorte que le paiement qu'il devait effectuer à la banque ne couvrait pas le crédit dû. Par ailleurs, certains agriculteurs qui avaient vendu leurs produits ailleurs n'étaient pas incités à retourner chez l'acheteur ou à la banque pour rembourser leur prêt. Que ce soit en raison du manque de spécificité des contrats et des accords de producteurs, ou d'une communication insuffisante sur les rôles et les responsabilités, le résultat a été l'effondrement du consortium. Des garde-fous sont nécessaires pour éviter que le remboursement du prêt ne passe entre les mailles du filet.

Dans les deux pays, il s'est également avéré important de préciser dans les contrats tous les détails concernant la livraison des intrants aux producteurs, le regroupement des récoltes, ainsi que leur stockage et leur transport.

COMMENT SE PRÉMUNIR CONTRE LES VENTES PARALLÈLES DES PRODUCTEURS (L'APPROCHE D'ADVANS' GHANA)

- L'acheteur doit avoir des agents de terrain qui veillent à ce que les agriculteurs appliquent correctement les intrants et qui effectuent des visites tout au long de la période de production.
- Utiliser une approche progressive pour le financement des intrants afin que les quantités soient trop faibles pour que les agriculteurs y renoncent.
- Pour le premier prêt, seule une partie de la superficie est financée (par exemple, des intrants pour seulement 5 des 10 acres), ce qui permet de réaliser un mini-démo sur leurs propres terres afin de comparer les résultats et d'augmenter la capacité de l'exploitation.
- Après le premier prêt, augmenter progressivement le financement des intrants en fonction de la demande de l'agriculteur, ce qui permet d'acquérir de l'expérience et de la confiance en tant que partenaire.
- Tous les partenaires du consortium doivent prendre toutes les mesures possibles pour assurer le succès de l'agriculteur, car un retard de paiement ou une récolte insuffisante peuvent entraîner une accumulation d'intérêts et une baisse de la rentabilité pour les producteurs, ce qui signifie que tout le monde est perdant.

4. Calendrier des apports et des paiements

Le calendrier des intrants est essentiel pour le reste du système. Comme décrit dans la section sur la mise en œuvre au Burkina, divers manquements dus principalement à la lenteur du partenaire financier ont entraîné l'arrivée tardive des intrants, ce qui a déclenché une réaction en chaîne pendant le reste de la saison de culture. Les fournisseurs d'intrants doivent disposer des intrants nécessaires à temps, et les fournisseurs de services financiers doivent comprendre l'importance de déboursier à temps pour que l'ensemble des intrants arrivent aux producteurs dans les délais prévus. Les fournisseurs d'intrants doivent être payés conformément à l'accord, car c'est ce qui les incite à participer au consortium. Pour réussir, il est essentiel de disposer d'un délai suffisant pour former les partenaires, documenter les accords concrets, établir des relations et lancer le processus à temps.

"Le mécanisme est bon en théorie, mais en pratique les partenaires n'ont pas compris et ont refusé de respecter leurs engagements. L'acheteur et la banque nous ont mis en difficulté. Nous voulons continuer à travailler ensemble, mais il faut revoir le mécanisme et l'adapter aux réalités du terrain"

Président d'une des coopératives du Burkina Faso participant au mécanisme de partage des risques

B. RESULTATS ET IMPACTS

1. Résultats et impacts directs

Alors que les mises en œuvre au Ghana et au Burkina Faso en sont encore aux premiers stades de stabilité et d'extension, les impacts directs suivants ont été documentés.

ECHELLE

- Environ 13 000 producteurs de cacao au Ghana ont participé au mécanisme, recevant jusqu'à présent un maximum de 2,3 millions de dollars en crédits d'intrants au cours d'une seule année.
- Environ 350 producteurs de riz du Ghana participent à ce dernier consortium et ont reçu l'année dernière environ 500 000 dollars pour le financement d'intrants.
- Environ 10 000 producteurs de maïs du Burkina Faso ont participé au consortium en 2020, recevant 1,8 million de dollars en financement d'intrants, dont la majeure partie a été remboursée. Un nombre indéterminé mais substantiel d'entre eux ont continué à cultiver la variété à faible teneur en aflatoxine promue par le mécanisme, malgré l'absence d'une institution financière partenaire au cours des deux dernières années.

PRODUCTEURS

- Les producteurs burkinabés ont enregistré des coûts de production inférieurs de 15 % à ceux qu'ils auraient eus en l'absence du mécanisme, en raison de la baisse du taux d'intérêt bancaire et des commandes groupées d'intrants rendues possibles par l'accord de consortium.
- Les producteurs burkinabés ont constaté une augmentation significative de la quantité et de la qualité de leur récolte de maïs grâce aux semences améliorées et aux autres intrants que le mécanisme leur a permis de tester à moindre risque. La plupart d'entre eux ont donc continué à cultiver cette variété.

LES ACHETEURS

- L'acheteur du Burkina a réalisé une réduction de 20 % de ses dépenses opérationnelles grâce à des économies d'échelle accrues et à des économies sur le financement des intrants. Il a aussi probablement économisé en déléguant la formation et le suivi des producteurs à d'autres partenaires du consortium, ce qui semble avoir eu des effets négatifs sur

les relations entre l'acheteur et les producteurs, ce qui n'est pas recommandé.

- L'acheteur ghanéen a pu augmenter sa production de riz local (Nana Rice) sur le marché ghanéen, ce qui fait partie d'un programme national visant à promouvoir la consommation de riz local et à réduire la charge des importations pour le gouvernement ghanéen. Le modèle de financement des intrants avec partage des risques a donc contribué à la vision de nourrir l'avenir, d'autonomiser les petits exploitants agricoles et d'innover grâce à la technologie. En tant que nouvelle société agro-industrielle, le partenaire de collecte de riz est passé de deux agriculteurs en 2017 à plus de 400 agriculteurs, et a récemment acquis 10 000 acres de terres agricoles pour promouvoir un mécanisme de culture en interne.

2. Résultats et impacts indirects

Il convient de noter que même dans les cas où le mécanisme de financement des intrants par le partage des risques échoue, il peut y avoir des résultats positifs importants et durables associés à une participation, même à court terme, au consortium. De tels résultats et impacts peuvent constituer un argument en faveur de l'application de subventions à l'impact social pour tenter de mettre en œuvre le modèle, à condition que la règle de ne pas nuire soit soigneusement respectée.

Voici quelques exemples de **résultats indirects** issus des expériences menées au Ghana et au Burkina :

- **ENGAGEMENT DES PETITS PRODUCTEURS DANS L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE:** Les petits exploitants ont pu s'engager dans l'agriculture contractuelle pour la première fois et, dans de nombreux cas, la relation entre l'agriculteur et l'acheteur a été maintenue même lorsque le consortium d'origine a été dissout pour une raison ou une autre. Même dans les cas où la relation agriculteur-acheteur ne s'est pas poursuivie, ces agriculteurs ont maintenant une première expérience des contrats formels, ce qui les prépare à une approche plus professionnelle de la production et de la vente, ainsi qu'à d'autres opportunités de contrats à l'avenir. Le mécanisme a donc permis de connecter davantage d'agriculteurs aux marchés formels et de renforcer les possibilités de vente de leurs produits.

- **L'ADOPTION PAR LES PRODUCTEURS D'INTRANTS DE MEILLEURE QUALITÉ:** Au Burkina Faso, les agriculteurs qui n'avaient jamais perçu la valeur des intrants améliorés ont été encouragés et équipés pour les tester sur leurs propres terres avec un risque réduit grâce au modèle de partage des risques. Comme indiqué précédemment, même en l'absence de l'ensemble du consortium, de nombreux agriculteurs ont définitivement adopté les intrants améliorés. Cela promet non seulement de meilleures opportunités de marché et de meilleurs prix pour ces agriculteurs, mais augmente également l'offre de maïs à faible teneur en aflatoxine, ce qui pourrait potentiellement avoir des effets bénéfiques sur la santé publique pour la communauté dans son ensemble à long terme.
- **L'ADOPTION PAR LES PRODUCTEURS DE PRATIQUES AGRICOLES AMÉLIORÉES:** Grâce à l'adoption d'intrants améliorés, les agriculteurs ghanéens participant au consortium de partage des risques de la chaîne de valeur du cacao ont appris et adopté de bonnes pratiques agricoles (BPA), qui peuvent avoir des effets à long terme sur la qualité et la quantité de la production, ainsi que des avantages pour l'environnement. L'assistance technique et le suivi qui accompagnent idéalement le mécanisme de partage des risques encouragent les producteurs à tester de nouvelles techniques agricoles qu'ils n'auraient peut-être pas connues autrement ou qu'ils ne se seraient pas sentis obligés d'essayer. Une fois qu'ils ont appris et testé ces BPA, nombre d'entre eux constatent des changements positifs qui les incitent à poursuivre ces pratiques.
- **ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR:** Le modèle peut encourager le développement de chaînes de valeur plus structurées. Advans Ghana constate que les acheteurs dans les chaînes de valeur telles que le karité prennent des mesures pour former des coopératives d'agriculteurs et renforcer leurs capacités afin que l'acheteur et les coopératives puissent accéder au financement d'Advans Ghana par le biais du mécanisme de partage des risques. Le karité étant traditionnellement cultivé par des femmes, l'incitation d'un accord de partage des risques permet d'intégrer davantage de femmes dans la chaîne de valeur et de les initier aux accords de compensation qui peuvent rendre leur production de karité plus lucrative et plus durable.
- **L'AUGMENTATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS AGRICOLES LOCAUX PAR RAPPORT AUX IMPORTATIONS:** Le mécanisme permet souvent aux acheteurs d'accroître leur approvisionnement local en produits et de réduire leurs importations, ce qui profite non seulement à leurs résultats, mais aussi aux débouchés locaux, à l'économie rurale locale et même à l'impact environnemental du transport sur de longues distances. Les acheteurs les plus appropriés pour ce mécanisme sont généralement ceux qui ont une demande forte et continue pour une qualité spécifique de produit

et qui auront recours aux importations si nécessaire pour satisfaire leur demande. Ce mécanisme constitue un moyen à moindre risque d'étendre les réseaux de producteurs locaux des acheteurs.

- **CAPACITÉ CONSTRUCTION DE PRODUCTEURS DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS :** Enfin dans les cas où le renforcement des capacités de gestion des organisations de producteurs est pris en compte de manière appropriée, la participation au mécanisme de partage des risques, ne serait-ce que pendant quelques saisons, peut considérablement renforcer les capacités des groupes d'agriculteurs. Des groupes d'agriculteurs renforcés (qu'il s'agisse de coopératives, d'organisations de producteurs ou autres) sont essentiels pour construire l'écosystème du marché, faire progresser le développement rural et réduire la pauvreté dans de nombreuses régions du Sud. Il serait utile au secteur de tester et de documenter davantage cette composante de renforcement des capacités des groupes d'agriculteurs pour guider la mise en œuvre des consortiums de partage des risques en matière de financement des intrants.

C. L'INVESTISSEMENT ET LE TEMPS NÉCESSAIRES

Bien que les exemples financés par l'AGRA au Ghana et au Burkina Faso ne fournissent pas de réponses définitives sur l'investissement et le temps nécessaires pour optimiser la mise en œuvre, ces expériences offrent quelques points de référence pour les investissements futurs dans des mécanismes similaires de partage des risques. Les enseignements préliminaires suivants méritent d'être testés et documentés par l'AGRA et d'autres acteurs du secteur.




- Prévoir une période de rodage d'au moins 12 mois avant la date cible de livraison des intrants. Ce délai est nécessaire pour commencer à renforcer la compréhension et les capacités des partenaires individuels, cultiver les relations entre les partenaires du consortium, organiser la formation et la sensibilisation des producteurs, veiller à ce que les processus de crédit appropriés soient mis en place à la fois au sein de l'institution financière et parmi les autres parties prenantes (par exemple, la plateforme de paiement numérique, les applications, etc.), négocier les détails du contrat, convenir du paquet d'intrants et de la logistique, etc. Rassembler les partenaires à temps pour entamer ensemble la saison de plantation ne permet pas une préparation adéquate de tous les partenaires.
- Si la mise en œuvre bénéficie d'une subvention extérieure et d'un soutien technique, il faut prévoir un minimum de trois cycles, depuis les intrants et la récolte jusqu'à la vente et au remboursement du prêt. Trois ans (ou même trois saisons de culture complètes, en fonction de la chaîne de valeur) devraient suffire pour unir et équiper les parties prenantes, établir

des canaux de communication solides, développer des compétences de collaboration en matière de résolution de problèmes en faisant face à certaines circonstances inattendues, et mettre le modèle sur une voie autonome. Cette hypothèse ne signifie pas que le consortium est en bonne voie après trois cycles, mais plutôt que les partenaires partageant les risques devraient être en mesure de guider la collaboration à partir de ce moment, si leur autonomie éventuelle est activement recherchée dès le départ.

- Ne pas sous-estimer l'investissement nécessaire en expertise technique et en temps de travail pour unir les acteurs, établir des processus et des relations constructifs, négocier des accords gagnant-gagnant et faire décoller le modèle. À titre de référence, l'AGRA a investi environ 500 000 dollars sur trois ans pour cette assistance technique au Burkina Faso, et 186 000 dollars au Ghana pour soutenir l'investissement d'Advans Ghana en personnel et en temps de gestion afin de tester et d'affiner le modèle. La différence dans ces investissements est largement due à la courbe d'apprentissage dans chaque contexte - au Ghana, le partenaire principal (Advans Ghana) avait déjà été exposé aux approches de consortium et était prêt à guider le processus par lui-même avec une assistance technique minimale ; alors que les partenaires du Burkina Faso étaient au début de la courbe d'apprentissage ; ils ont eu besoin de l'appui d'une tierce partie pour concevoir l'approche afin de l'adapter au contexte local et pour mettre en place le mécanisme à partir de zéro.

Garder à l'esprit les motivations probables de chaque partenaire du modèle peut aider à identifier les acteurs appropriés, à tester les hypothèses et à soutenir tous les partenaires dans la mise en place et la gestion du consortium.

FIGURE 6 : MOTIVATIONS ET INCITATIONS DES PARTENAIRES DE PARTAGE DES RISQUES

INCITATIONS À PARTICIPER AU SYSTÈME DE FINANCEMENT DES INTRANTS PAR LE PARTAGE DES RISQUES	
<p>Garder à l'esprit les motivations probables de chaque partenaire du modèle peut aider à identifier les acteurs appropriés, à tester les hypothèses et à soutenir tous les partenaires dans la mise en place et la gestion du consortium.</p>	
 LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	<ul style="list-style-type: none"> o Élargir le champ d'action à de nouveaux segments de clientèle o Diversifier les offres de produits o Constituer un portefeuille agricole, renforcer la position concurrentielle sur le marché o Contribuer à la mission sociale en touchant les entreprises à faibles revenus et les petites entreprises agroalimentaires. o Atteindre les clients ruraux et agricoles de manière plus efficace et à moindre risque o Renforcer les compétences en matière d'approches et de négociations en consortium
 FOURNISSEURS D'INTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> o Les besoins et les exigences du ou des acheteurs o Les contraintes, les risques, les préoccupations et les compétences des producteurs o Les processus, la tolérance au risque et les méthodes de travail du partenaire financier o Les motivations et les points faibles des autres partenaires
 PRODUCTEURS	<ul style="list-style-type: none"> o Accès aux contrats d'achat o Risque réduit - trouver un acheteur, accepter un prix bas o Possibilité d'accéder aux intrants avec un dépôt de 10 % seulement o Exposition et accès accrus aux intrants améliorés o Vulgarisation agricole et autres appuis techniques
 L'ACHETEUR	<ul style="list-style-type: none"> o S'approvisionne en matières premières o Normes de qualité o Réduction des coûts d'approvisionnement o Risques financiers moindres (couvrant seulement 10 % du risque d'entrée)

VI. RECOMMANDATIONS

Bien que les modèles de financement des intrants avec partage des risques des partenaires de l'AGRA soient encore en cours d'élaboration, de nombreuses leçons ont été tirées et méritent d'être partagées avec les praticiens du monde entier qui cherchent des approches durables pour accroître le financement des intrants pour les petits exploitants agricoles. Sur la base des expériences déjà décrites au Ghana et au Burkina Faso, les recommandations suivantes peuvent être distillées comme des hypothèses bien fondées qui méritent d'être testées plus avant sur le terrain.

Ce chapitre s'adresse aux parties prenantes qui envisagent de tester un mécanisme de financement des intrants avec partage des risques - qu'il s'agisse d'un investisseur, d'une organisation internationale de développement, d'un fournisseur d'assistance technique, d'une institution financière inclusive, d'une fintech, d'un acheteur, d'un fournisseur d'intrants ou d'un réseau de producteurs.

A. ÉVALUER LE CONTEXTE

Les données disponibles à ce jour indiquent que ce modèle de partage des risques pour le financement des intrants agricoles est plus susceptible de fonctionner dans des contextes et des chaînes de valeur qui répondent à certains critères. Il est utile de tenir compte de ces enseignements lorsque l'on étudie l'environnement pour déterminer si et comment le modèle répond aux besoins locaux.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LES PARTIES PRENANTES ENVISAGEANT LE PARTAGE DES RISQUES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DES INTRANTS

Votre chaîne de valeur cible compte-t-elle au moins un acheteur ayant une demande forte et continue pour un produit dont l'offre locale est insuffisante, et est-il disposé à acheter sur une base contractuelle?

Des chaînes de valeur plus étroites, plus formelles et plus structurées fonctionnent mieux avec ce modèle, car les incitations de chaque acteur dépendent de contrats d'enlèvement fiables et d'un écosystème d'acteurs motivés qui peuvent travailler ensemble à la réalisation d'objectifs convergents.

Existe-t-il une masse critique de producteurs de cette culture ou d'une culture apparentée dans une zone géographique gérable et qui sont organisés en groupes ou peuvent être rassemblés en groupes de **producteurs collaboratifs**?

Le modèle nécessite un nombre suffisant de producteurs pour que la participation de toutes les parties soit intéressante et efficace. Étant donné que les contacts avec les agriculteurs individuels prennent du temps et sont contre-productifs à long terme, nous recommandons de privilégier les producteurs qui travaillent déjà dans des organisations de producteurs ou des coopératives, ou qui seraient bien disposés à le faire.

[MISSING - TRANSLATION]

Les producteurs ont-ils accès à un certain type d'intrants mais **manquent de connaissances, de demande ou d'envie d'investir dans des intrants** qui augmenteraient considérablement leur rendement/qualité/profit ?

Si ce n'est pas cassé, ne le réparez pas ! Si les relations entre les agriculteurs et les fournisseurs d'intrants sont telles que les agriculteurs ont accès aux intrants dont ils ont besoin pour produire à leur capacité ou presque, il peut être préférable de renforcer le consortium existant plutôt que d'introduire de nouveaux partenaires.

Existe-t-il **dans la chaîne de valeur des fournisseurs d'intrants intéressés** par un tel accord de partage des risques et prêts à l'essayer ?

Dans certains contextes, il est difficile de trouver des fournisseurs fiables capables de produire des intrants de qualité à l'échelle requise et, dans certains cas (comme au Ghana avec les jeunes arbres à noix de cajou), les fournisseurs d'intrants peuvent ne pas percevoir d'avantage à participer à un tel consortium de partage des risques. Assurez-vous qu'il sera possible d'obtenir les intrants en temps voulu et que les fournisseurs sont réellement motivés.

Existe-t-il des **PSF dans la (les) région(s) qui sont réellement motivés pour participer** et disposés à consacrer du temps et de l'attention, en collaboration avec d'autres partenaires du consortium, pour lancer et maintenir le mécanisme de partage des risques ?

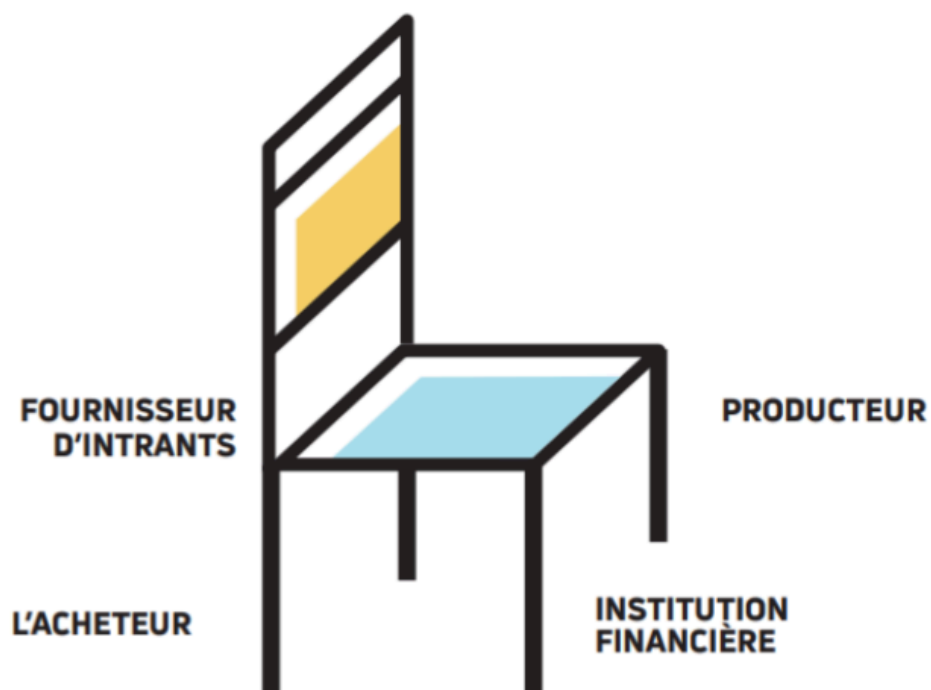
Comme les fournisseurs d'intrants, le partenaire financier doit également être sincèrement motivé pour participer activement au consortium. Le modèle exige que chaque partenaire soit prêt à investir du temps et de l'énergie pour établir une relation de collaboration avec les autres partenaires, ajuster la gestion interne des risques et les processus opérationnels, et résoudre ensemble les problèmes lorsque des obstacles imprévus se présentent.

Si vos réponses à ces questions sont toutes positives, vous êtes prêt à rassembler les bons partenaires pour faire décoller le modèle de partage des risques. Si vous avez répondu "non" à certaines de ces questions, envisagez de rechercher un segment de marché viable ou un autre modèle de financement des intrants.

B. RÉUNIR LES BONS PARTENAIRES DU CONSORTIUM

Chaque catégorie de partenaire est comme un pied de chaise : si un seul partenaire ne remplit pas son engagement de manière adéquate, le modèle s'effondre (Figure 7). Les critères suivants, tirés de l'expérience de l'AGRA et de ses partenaires en Afrique de l'Ouest, sont recommandés pour l'identification des partenaires appropriés.

FIGURE 7: LES PARTENAIRES DU CONSORTIUM PARTAGENT LE FARDEAU DES RISQUES ET DES RESPONSABILITÉS



1. Critères de sélection : Acheteur

Chercher des acheteurs qui ont :

- Au moins deux à trois ans d'expérience dans la chaîne de valeur cible, afin de connaître le paysage du marché, les risques et la manière de les atténuer.
- Des relations existantes avec les agriculteurs avec lesquels ils travaillent depuis au moins deux ans. Une relation solide entre le producteur et l'acheteur est la meilleure garantie que les contrats seront respectés et les crédits remboursés. Il semble qu'il faille environ deux cycles complets de plantation et de récolte pour éliminer les producteurs peu fiables et établir des relations de confiance.
- (Idéalement) une expérience préalable de prêt à ses agriculteurs. Cela signifie que l'acheteur comprend par expérience directe ce qu'implique le financement des agriculteurs et qu'il a suffisamment confiance en ces producteurs pour prendre lui-même le risque de crédit pour leurs activités de production. Si l'acheteur a déjà financé ses producteurs, il dispose de la demande de produits et de l'expérience en matière de financement nécessaires pour rendre ce modèle de partage des risques encore plus attrayant.
- La capacité et la volonté de fournir une formation et un renforcement des capacités aux producteurs impliqués dans le modèle de partage des risques. L'expérience montre que les agriculteurs sont plus fidèles aux partenaires acheteurs qui leur apportent une valeur ajoutée allant au-delà du simple achat de leurs produits. La fourniture directe d'une assistance technique par l'acheteur permet non seulement de stimuler la production, mais aussi de renforcer la relation de confiance avec les producteurs.
- Des processus actifs de suivi et de contrôle des cultures de leurs producteurs au cours de la période de végétation. Dans l'idéal, l'acheteur devrait être suffisamment engagé et professionnel pour employer une équipe de terrain qui rende visite en personne à tous les producteurs. En l'absence de ce suivi, les ventes parallèles et d'autres problèmes sont plus fréquents.

Advans Ghana est prudent lorsqu'il s'agit de acheteurs individuels qui financent des producteurs et souhaiteraient participer à l'accord de partage des risques. L'expérience de l'institution financière au Ghana a montré que ces acheteurs avaient tendance à opérer à une échelle trop petite et trop informelle pour respecter de manière fiable et équitable leurs engagements d'achat.

2. Critères de sélection : Institution(s) financière(s)

Les fournisseurs de services financiers partenaires appropriés pour ce modèle doivent avoir:

- Un véritable intérêt commercial pour apprendre à évaluer et à gérer les risques dans les prêts aux petits exploitants et aux PME agricoles. Les dirigeants doivent s'engager à encourager et à soutenir de manière réaliste le travail sur ce produit jusqu'au niveau du terrain.
- Le temps, le personnel et le budget opérationnel nécessaires pour consacrer du temps et de l'attention au consortium sur une base continue - non seulement pour lancer le mécanisme, mais aussi pour maintenir une communication régulière et s'engager dans la revitalisation..
- Une certaine expérience dans le domaine de la finance agricole avec au moins une compréhension de base de la saisonnalité et de l'importance du calendrier dans l'agriculture.
- Preuve de la flexibilité institutionnelle et de l'intention de concevoir des produits répondant aux besoins de ce marché et de relever les défis en cours de route. Les institutions et le personnel qui manquent de souplesse ou qui sont préoccupés par des défis existentiels majeurs sont moins susceptibles de jouer le rôle nécessaire à la réussite du mécanisme.
- Capacité et volonté d'intégrer une composante numérique pour favoriser les transferts et les paiements entre les partenaires du consortium. Cela renforce la transparence, permet des transactions plus rapides et rend le modèle plus efficace.

CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES

1. Plutôt que de mener une recherche ouverte - en particulier une recherche qui pourrait être assortie d'une subvention - envisager d'approcher les institutions financières avec lesquelles l'acheteur ou les fournisseurs d'intrants ont déjà des antécédents et de bonnes relations de travail. Non seulement ces institutions connaissent un ou plusieurs partenaires du consortium et comprennent ce marché, mais elles sont également susceptibles d'être motivées pour gérer leur exposition en collaborant dans le cadre du modèle.
2. Envisager d'intégrer plus d'un partenaire financier pour créer une certaine redondance afin que les défaillances temporaires ne menacent pas l'ensemble du mécanisme. Alors que l'AGRA continue d'affiner le mécanisme au Burkina Faso et de le tester dans de nouveaux contextes, l'inclusion des institutions de microfinance (IMF) est de plus en plus importante. Les IMF ont généralement plus d'expérience avec les

populations qui bénéficieront le plus de ce mécanisme, sont plus habituées que les grandes banques aux petits prêts et aux systèmes de distribution de crédit adaptés nécessaires pour gérer le mécanisme, et ont une mission et des approches opérationnelles qui sont bien alignées avec les objectifs du modèle de partage des risques.

3. Critères de sélection : Producteurs

Si l'un des principaux avantages de ce modèle est de permettre l'intégration de petits producteurs nouveaux et inexpérimentés dans la chaîne de valeur et la vente sous contrat, le fait de trouver un équilibre dans les premiers jours, en consolidant le mécanisme de partage des risques, peut aider à ouvrir la voie à une plus grande inclusion au fur et à mesure que le consortium s'étend. En règle générale, les agriculteurs recrutés pour participer au consortium doivent posséder les caractéristiques suivantes

- Un groupe de producteurs dont les membres se connaissent et ont une certaine expérience du travail en commun. Les groupes de producteurs ont besoin d'au moins un niveau de gouvernance de base qui leur permette d'estimer la production collective, de négocier et de signer des contrats, de suivre la production, de collecter les récoltes (ou d'organiser la collecte), de communiquer facilement avec tous les membres et d'impliquer les membres dans la revitalisation et la prise de décision lorsque cela est nécessaire (comme l'accord sur les nombres de production, la tarification et la sélection des intrants).
- Idéalement, un minimum de deux ans d'expérience avec l'acheteur, pour les raisons décrites ci-dessus concernant la confiance et la fiabilité. Il est très utile que les producteurs aient au moins une certaine expérience des contrats avec les acheteurs pour que le mécanisme démarre sur de bonnes bases. De nouveaux producteurs peuvent éventuellement être intégrés une fois que le mécanisme de partage des risques est établi.
- Taille minimale de l'exploitation (seuils basés sur la chaîne de valeur et le contexte local), puis augmentation progressive du financement pour atteindre la pleine capacité (voir l'encadré sur l'expérience d'Advans Ghana).
- Capacité à répondre aux exigences internes de la banque et aux exigences réglementaires (âge, carte d'identité, citoyenneté, etc.).

En particulier (mais pas seulement) en l'absence de groupes d'agriculteurs fonctionnels, il est important de trouver des financements et de prévoir une assistance technique pour former des groupes et renforcer leur capacité de

gestion et de fonctionnement.

4. Critères de sélection : Fournisseur(s) d'intrants

Les fournisseurs d'intrants sont divers et leur partenariat dans le modèle de partage des risques peut prendre différentes formes. Dans certains contextes et chaînes de valeur, l'acheteur peut également vendre des intrants aux producteurs, ou il peut être justifié de sélectionner un seul fournisseur et de travailler exclusivement avec lui pour les prêts d'intrants. Dans d'autres contextes, il est judicieux de créer un groupe de fournisseurs agréés et volontaires auprès desquels les producteurs peuvent choisir de s'approvisionner dans le cadre de l'accord de partage des risques. Quelle que soit la configuration spécifique du contexte, les partenaires du consortium de fourniture d'intrants doivent :

- Proposer (via la production et/ou l'approvisionnement) les semences, les engrais, les pesticides, la mécanisation et les autres intrants nécessaires pour répondre aux critères des acheteurs et des producteurs. Advans Ghana a appris à ses dépens qu'il est important d'impliquer non seulement l'acheteur mais aussi les producteurs dans l'identification des intrants – certains intrants sélectionnés unilatéralement par l'acheteur ont été rejetés par les producteurs, ce qui a entraîné des retards et des déficits de production. Au Burkina, les partenaires ont jugé utile de collaborer à l'élaboration d'un "paquet" d'intrants (approuvés à la fois par l'acheteur et les producteurs) à financer dans le cadre du modèle. Ceci est important car certains intrants sont combinés avec d'autres intrants complémentaires, sans lesquels la quantité et la qualité de la récolte sont affectées.
- Avoir des prix compétitifs sur leurs produits. Advans Ghana se réunit avec les acheteurs et les producteurs pour identifier leurs besoins et leurs préférences en matière d'intrants, puis présélectionne les fournisseurs qui répondent à ces exigences ; ensuite, le groupe limité de fournisseurs est invité à soumettre des propositions. Le partenaire principal (dans ce cas, Advans Ghana) examine les certifications et l'expérience des candidats et compare les prix pour sélectionner un fournisseur. Les producteurs peuvent être réticents à participer s'ils estiment que les prix des intrants sont trop élevés. Dans les cas où le prix des intrants sélectionnés est de meilleure qualité, il est impératif que toutes les mesures soient prises pour permettre une démonstration solide de la différence sur la terre des producteurs eux-mêmes., coaching, visites de sites, etc. Au Burkina, les producteurs de maïs qui ont essayé pour la première fois des intrants de qualité supérieure et plus coûteux ont été immédiatement convaincus de leur valeur et ont choisi, après une seule saison, de continuer à les cultiver, même en

l'absence d'un prêt bancaire pour l'achat d'intrants.

- Être motivé et disposé à s'engager avec les autres partenaires et à participer au modèle de partage des risques. Advans Ghana a constaté que la volonté des fournisseurs d'intrants est la clé du succès et, étonnamment, elle n'est pas acquise. Même certains fournisseurs d'intrants qui se donnent la peine de soumettre une proposition essaient parfois de négocier leur sortie du mécanisme de partage des risques par la suite.
- Proposer des sessions de formation, des parcelles de démonstration, un accompagnement ou d'autres formes de soutien technique aux producteurs qui utilisent leurs intrants. Cela apporte une valeur ajoutée qui renforce les relations, la confiance et une relation de travail productive.

FIGURE 8 : RÉSUMÉ DES CRITÈRES DE SÉLECTION DES PARTENAIRES



5. Ordre des opérations

L'ordre dans lequel les partenaires interviennent peut varier. Au Ghana, le partenaire financier a été le catalyseur et le principal moteur du modèle de partage des risques et du consortium dès le départ, et il a demandé à l'AGRA une subvention pour la recherche et le développement ainsi qu'un soutien en matière d'assistance technique. Au Burkina, l'AGRA a d'abord passé un contrat avec un prestataire d'assistance technique pour guider la mise en œuvre du modèle, puis s'est immédiatement mise à la recherche du partenaire financier autour duquel elle supposait que le modèle s'articulerait, tout comme au Ghana. Une autre approche intéressante pourrait consister à confier le développement du modèle à un acteur visionnaire, avec ou sans le soutien d'une tierce partie. En Afrique de l'Est, l'IDH a recensé des cas où des fournisseurs mondiaux d'intrants ont conduit un consortium de financement tripartite similaire. Le choix du partenaire principal parmi les acteurs - institution financière, acheteur, fournisseur d'intrants ou prestataire d'assistance technique externe - doit être examiné plus en détail et comparé dans le cadre de futures mises en œuvre.

C. ETABLIR UNE BASE SOLIDE POUR LA RÉUSSITE, LA DURABILITÉ ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Avec les quatre catégories d'acteurs clés à bord, l'étape suivante du consortium consiste à préparer le terrain pour une mise en œuvre réussie. Comme indiqué précédemment, le processus de préparation doit commencer 12 mois avant la date prévue pour la première série de prêts d'intrants, en veillant à laisser une marge suffisante avant la date prévue pour la plantation. Les points suivants doivent être intégrés dans la mise en œuvre et maintenus (idéalement avec le soutien d'une tierce partie neutre qui engage tous les partenaires) pendant au moins trois cycles de culture. L'AMEA approuve cette approche des pôles d'entreprises agricoles² et a préparé une boîte à outils contenant des stratégies évaluées par des pairs, y compris le programme d'accompagnement des pôles d'entreprises agricoles de l'iCRA.³

² [Rapport annuel sur l'éducation et la formation](#)




³ [Guide de la boîte à outils](#)



1. Renforcement des capacités des partenaires du consortium

Il est essentiel de former chaque partenaire au modèle et de s'assurer qu'il possède les connaissances et les capacités nécessaires pour remplir son rôle. Dans le cas de mises en œuvre impliquant un fournisseur d'assistance technique, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités au niveau des partenaires est un ingrédient important de la réussite. Chaque catégorie d'acteurs, ainsi que les décideurs politiques nationaux/locaux, ont besoin d'être accompagnés et soutenus, non seulement pour renforcer le consortium de partage des risques lui-même, mais aussi pour améliorer les performances de l'écosystème agro-industriel dans son ensemble au fil du temps.

Chaque partenaire du consortium joue un rôle essentiel dans le mécanisme de partage des risques. Pour remplir leur rôle avec succès, ils ont besoin d'une motivation intéressée, de capacités techniques et d'une compréhension claire de ce qui motive leurs collègues partenaires et de la manière dont toutes les pièces s'assemblent. L'un des domaines clés du renforcement des capacités consiste également à aider chaque catégorie d'acteurs à comprendre les motivations et les contraintes des autres partenaires du consortium. Voici quelques-uns des points qui devraient être abordés au cours du développement du consortium et pendant plusieurs saisons d'engagement dans le modèle.

FIGURE 9 : CAPACITÉS ET COMPRÉHENSION DES PARTENAIRES À RENFORCER

RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DE LA COMPREHENSION DES PARTENAIRES	
Pour que le modèle fonctionne sans heurts, les catégories d'acteurs suivantes doivent avoir une bonne compréhension de ce qui suit :	
 GOVERNEMENT/ DÉCIDEURS POLITIQUES	<ul style="list-style-type: none"> o Les risques de distorsion du marché et la manière de les gérer (par exemple, la manière dont l'achat par le gouvernement de maïs commun à des prix élevés compromet la nécessité pour la santé publique de promouvoir le maïs à faible teneur en aflatoxine), y compris des questions telles que le plafonnement des prix pour les produits de base locaux.
 LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	<ul style="list-style-type: none"> o Cycles agricoles locaux dans la chaîne de valeur concernée, tels que le fonctionnement des intrants et les investissements et le temps nécessaires pour les apporter au marché et aux agriculteurs. o Prêts agricoles aux petits acteurs, y compris les risques, la tarification et le respect des délais (par exemple, un paiement tardif des intrants peut entraîner des retards de livraison, ce qui menace la récolte et fragilise l'ensemble du système). o Le marché cible (par exemple, si ceux qui remboursent sont exclus la saison suivante en raison du non-paiement d'autres personnes, la confiance dans le FSF et dans l'ensemble du mécanisme est ébranlée). o Les motivations et les points faibles des autres partenaires
 FOURNISSEURS D'INTRANTS	<ul style="list-style-type: none"> o Les besoins et les exigences du ou des acheteurs o Les contraintes, les risques, les préoccupations et les compétences des producteurs o Les processus, la tolérance au risque et les méthodes de travail du partenaire financier o Les motivations et les points faibles des autres partenaires
	<ul style="list-style-type: none"> o L'organisation de producteurs doit être en mesure d'effectuer des tâches de base telles que l'enregistrement de l'identité et de la localisation des membres, le suivi des rendements, la promotion de relations de travail entre et parmi les membres, la mise en place de systèmes simples de comptabilité et de transport, la communication régulière avec les membres et les partenaires, et la négociation de contrats au nom des membres et avec eux. o Leurs droits et les attentes de l'acheteur en ce qui concerne les accords contractuels, ainsi que l'intérêt pour les producteurs eux-mêmes de respecter leurs engagements envers l'acheteur.

 <p>PRODUCTEURS</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Leurs contrats d'acheteurs et leurs accords de production coopérative sont détaillés, y compris le prix, le transport et la distribution. o Éducation financière de base, y compris la manière dont le prêt est remboursé dans le cadre du modèle de partage des risques et ce qui se passe en cas de non-livraison de la récolte o Note : Permettre aux acheteurs et aux banques de s'adresser directement aux producteurs individuels pose des problèmes et n'est ni efficace ni durable, mais en l'absence d'une OP forte, ce comportement est compréhensible.
 <p>OFF-TAKERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Compréhension des "réalités" du terrain - y compris les capacités, les défis et les incitations des producteurs - acquise grâce à une présence régulière sur le terrain. o Conscients des fluctuations des prix du marché et prêts à prendre des décisions rapides et à communiquer avec les producteurs o Comprendre les motivations et les difficultés des autres partenaires

2. Contrats

Les contrats et autres accords entre les membres du consortium doivent être très précis. Veillez à ce que les détails suivants soient bien documentés et communiqués :

- Rôles et responsabilités précis de chaque partenaire du consortium, y compris les acheteurs, les fournisseurs d'intrants, les fournisseurs de services financiers, les organisations de producteurs et les éventuels prestataires d'assistance technique. Il est important de clarifier où se situe la responsabilité finale des négociations et des accords, et que partout où il y a une assistance externe, les principales catégories d'acteurs prennent progressivement les rênes.
- Prix de rachat. Le contrat doit être précis en ce qui concerne la base du prix de rachat et le recours qui sera exercé en cas de problème.
- Détails du transport et qui en supporte les coûts. Cela devrait inclure la distribution des intrants, la collecte, l'agrégation et le stockage des récoltes, le transport des récoltes jusqu'au destinataire, etc.

3. Comité de communication et de pilotage

Il est fortement recommandé de mettre en place des mécanismes et de cultiver des processus dès le début pour réunir les quatre catégories d'acteurs dans un échange transparent, actif et continu. Un mécanisme de partage des risques efficace repose sur une compréhension, une confiance et une adhésion continues et partagées par le(s) acheteurs(s), le(s) prestataire(s) de services financiers, les producteurs et les fournisseurs d'intrants. Les contextes

dynamiques dans lesquels ces acteurs opèrent sont tels que toute faiblesse ou rupture dans la compréhension, la confiance et l'adhésion est susceptible d'entraîner l'effondrement du consortium dans son ensemble. Il est fort probable que des problèmes surgissent et nécessitent des discussions, des négociations et des révisions ou des clarifications de l'accord ; attendre que des problèmes apparaissent pour réunir les partenaires a peu de chances de fonctionner à long terme. Chaque catégorie de partenaires doit avoir son mot à dire dans le mécanisme pour qu'il perdure avec succès.

Les partenaires de l'AGRA ont géré cette situation de différentes manières et aucune d'entre elles n'a été entièrement satisfaisante. Advans Ghana s'est positionné comme le pivot des communications avec chacun des autres partenaires, mais ces derniers n'interagissent généralement pas directement les uns avec les autres. Au Burkina Faso, le prestataire d'assistance technique ICDE a joué le rôle d'intermédiaire dès le début, et ce rôle s'est assez bien ancré. En raison de ces deux configurations, certains acteurs expriment un faible niveau de confiance dans le consortium et un désir d'avoir une voix dans les négociations, et d'autres ont abandonné ou ont été forcés de quitter le consortium en raison de la frustration et des malentendus.

Sur la base de ces deux expériences et d'entretiens approfondis avec des informateurs clés sur le terrain, les chercheurs de l'étude de cas émettent l'hypothèse qu'une approche de comité de pilotage à plusieurs niveaux devrait être testée et documentée lors de futures mises en œuvre par l'AGRA et d'autres parties prenantes à travers le monde. Réunir les partenaires pose certes des problèmes logistiques, notamment en ce qui concerne les réunions virtuelles ou en personne, la fréquence et la durée, la facilitation, le budget et le temps dont dispose le personnel.

Pour ces raisons, les recommandations spécifiques suivantes sont formulées :

- Les représentants doivent être choisis dans chaque catégorie - par exemple : un représentant de chaque fournisseur de services financiers et de chaque acheteur, un ou plusieurs représentants de tous les fournisseurs d'intrants, et trois représentants d'organisations de producteurs.
- Au sein de chaque organisation, il doit y avoir un "champion" ou une personne de référence qui est responsable de la continuité, de la communication et de la prise de décision au nom du partenaire dans le contexte du consortium.

- Ces représentants devraient être chargés d'assister aux réunions du consortium régulièrement programmées, de communiquer avant et après avec les acteurs qu'ils représentent et de transmettre les messages et les décisions à d'autres membres clés de leur propre organisation.
- Les réunions devraient être organisées de manière récurrente et permanente, qu'il y ait ou non des défis majeurs à relever ; de cette manière, un canal ouvert et fonctionnel avec des paramètres et des relations existants est toujours prêt, et les petits problèmes peuvent être clarifiés et résolus avant qu'ils ne se transforment en obstacles considérables. Dans les premières phases du consortium (montée en puissance et première saison complète, par exemple), le consortium devrait se réunir plus fréquemment (peut-être une fois par mois), alors qu'il est envisagé que les partenaires se réunissent tous les deux mois ou tous les trimestres à long terme.
- Les réunions devraient idéalement se tenir par vidéoconférence ou conférence téléphonique la plupart du temps (peut-être la réunion initiale et une réunion semestrielle en personne si cela est possible), afin de minimiser le temps et les frais de déplacement - rendant ainsi l'objectif de réunions régulières plus réalisable. Dans les cas où des réunions en personne sont nécessaires (par exemple, les producteurs ne disposent pas de la technologie nécessaire pour participer efficacement à des réunions virtuelles), les réunions devraient avoir lieu dans les bureaux de l'un des membres du consortium.
- Afin de rendre le maintien de la communication entre les partenaires aussi efficace que possible, il est probable que certains partenaires devront s'engager bilatéralement sur une base plus fréquente - comme les réunions en tête-à-tête entre l'acheteur et la personne de contact de la banque, ou entre un fournisseur d'intrants et l'acheteur pour la sélection et la distribution des intrants. Néanmoins, réunir régulièrement des représentants de tous les acteurs semble être un ingrédient intéressant pour créer une base solide pour le succès continu du mécanisme.

Il est à espérer que les partenaires de l'AGRA et de l'AMEA intégreront ces recommandations dans les futures mises en œuvre et feront rapport à la communauté sur les configurations qui produisent le plus de valeur tout en restant efficaces, ainsi que sur les nouvelles leçons tirées de l'expérience.

4. Gestion des connaissances

La dernière recommandation est un appel à l'amélioration continue de la gestion des connaissances dans l'ensemble de l'environnement des parties prenantes engagées dans le développement rural et agricole. Si l'établissement de rapports détaillés sur les indicateurs de projet est un point de départ important, il est extrêmement difficile de faire le point sur l'apprentissage au fur et à mesure de l'évolution des innovations et des activités sur le terrain. Lorsqu'un modèle connaît des hauts et des bas et se transforme pour mieux s'adapter au contexte et à la population cible, il existe souvent un noyau de "champions" qui comprennent les nuances de la mise en œuvre et sont les mieux placés pour analyser le modèle et distiller les enseignements tirés. Pourtant, les personnes les plus proches de l'action n'ont généralement que peu de temps pour formuler leurs connaissances au profit d'autres praticiens et programmes. Entre-temps, il est difficile d'obtenir des subventions ou des ressources directes pour couvrir les dépenses liées à des études de recherche menées par des tiers pour des projets qui n'ont pas encore fait leurs preuves. L'AGRA tente de remédier à ce paradoxe en créant un centre d'expertise qui vise à identifier, documenter et appliquer activement les leçons apprises afin d'améliorer les initiatives futures.

Dans les grandes organisations comme l'AGRA, où des fonds substantiels sont consacrés à des innovations qui peuvent apporter des enseignements importants pour le secteur du développement rural au sens large, l'investissement dans la gestion et le partage des connaissances internes et permanents peut avoir des effets positifs considérables. Même si les projets pilotes et les premières reproductions d'une organisation peuvent toucher des milliers, des dizaines de milliers ou des centaines de milliers de petits exploitants et d'entreprises agroalimentaires, en analysant, en distillant, en documentant et en partageant l'apprentissage recueilli au cours de la mise en œuvre, l'AGRA et les parties prenantes similaires peuvent tirer parti de leur travail pour informer, influencer et impacter d'autres acteurs et bénéficiaires de l'agro-industrie.

L'investissement d'AMEA dans cette étude de cas est un excellent exemple de gestion et de partage actifs des connaissances. Nous espérons que cette étude de cas permettra à l'AGRA de tirer des enseignements pour la prochaine phase de son travail sur le partage des risques liés au financement des intrants. Parallèlement, les membres de l'AMEA et d'autres praticiens tireront profit des expériences de l'AGRA et de ses partenaires au Ghana et au Burkina Faso pour tester les leçons et les hypothèses présentées ici et, surtout, pour rendre compte de leurs propres résultats et apprentissages. L'analyse et la documentation proactives de ce qui fonctionne et des pièges à éviter sont essentielles.

Le secteur du développement rural pourra ainsi faire progresser en permanence les marchés agro-industriels et les organisations d'agriculteurs, peut-être en intégrant à la stratégie collective un modèle de financement des intrants qui fonctionne bien et qui est bénéfique à tous.

VII. CONCLUSION

L'expérience de l'AGRA et de ses partenaires dans le développement et la mise en œuvre d'un mécanisme de financement d'intrants avec partage des risques au Ghana et au Burkina Faso a permis de tirer des enseignements importants pour guider les essais et les innovations en cours. Le modèle présente un fort potentiel de réduction et de répartition des risques liés à la production agricole entre quatre catégories d'acteurs qui ont tous intérêt à tirer profit de l'augmentation de la production : les acheteurs ou agrégateurs, les fournisseurs de services financiers, les fournisseurs d'intrants et les organisations de producteurs et leurs membres. Cette étude de cas a permis de dégager des idées et des recommandations afin que les membres de l'AMEA et d'autres praticiens du développement rural puissent tirer parti de l'expérience de l'AGRA pour tester et améliorer le mécanisme dans de nouvelles chaînes de valeur et de nouveaux contextes géographiques.

Les premières sections de l'étude de cas ont fourni une vue détaillée de la raison d'être du modèle, de sa structure opérationnelle et de sa mise en œuvre pratique dans deux pays. L'étude de cas a ensuite exploré les défis inattendus rencontrés en cours de route, qu'il s'agisse de circonstances exogènes telles que les troubles politiques et les fluctuations des prix des produits de base liées au COVID, ou de la rupture de la communication entre les partenaires. En donnant un aperçu du processus de mise en œuvre dans deux situations concrètes, ces chapitres visent à donner au lecteur une idée de ce qu'implique le lancement d'un tel mécanisme et des résultats que l'on peut en attendre.

Enfin, la section Recommandations de l'étude de cas s'est appuyée sur ces expériences et sur les enseignements tirés pour présenter des lignes directrices préliminaires à l'intention des lecteurs qui envisagent de mettre en œuvre des approches similaires. Ces lignes directrices comprennent l'évaluation du contexte local afin de déterminer si le mécanisme de partage des risques serait bien adapté et les critères de sélection des partenaires prometteurs du consortium. Des domaines exceptionnels pour le développement de ce mécanisme ont été cités, y compris l'expansion des services financiers aux IMFs, explorer les

possibilités de mise en œuvre pilotée par l'acheteur ou le fournisseur d'intrants. L'étude de cas s'est achevée sur plusieurs moyens de mettre le mécanisme sur la voie de la durabilité et d'une reproduction réussie.

En partageant cette étude de cas, l'AMEA espère informer et inspirer ses membres et le secteur du développement rural à considérer cet outil prometteur, à tirer parti de l'apprentissage des pairs et à continuer à affiner les stratégies pour faire progresser l'état de la pratique en accélérant le développement des organisations professionnelles d'agriculteurs.



Crédit photo : AGRA