

■ H. Schiff et
J. Stallard, *WOCCU's
value chain finance
methodology.
Innovations in
financing value chains,*
AMAP microREPORT
#155, USAID, avril
2009, 12 p.

Accédez au document original :
http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=39236_201&ID2=DO_TOPIC

« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 18
août 2009

Un produit d'information
financé par la DDC (Suisse)
et l'AFD (France),
et publié par le Gret

Expériences innovantes dans le financement des filières (2) : la méthodologie WOCCU au Pérou

Par financement de filière on désigne les produits et services financiers qui alimentent une filière ou circulent entre ses différents acteurs pour accroître le retour sur investissement, la croissance et la compétitivité de cette filière. Le programme AMAP de l'USAID s'intéresse aux pratiques innovantes dans ce domaine et vient de récompenser deux expériences dans le cadre du concours « Innovations in Financing Value Chains ». L'une d'elle est menée par le World Council of Credit Unions (WOCCU) au Pérou, notamment auprès de la filière café dans la région de San Martin. WOCCU forme les coopératives de crédit à un processus en quatre étapes permettant d'évaluer les besoins de financement de la filière et les risques associés, d'impliquer les acteurs de la filière et de concevoir des produits financiers adaptés.

Le secteur de la microfinance s'est développé au Pérou pour pallier les manques laissés par les banques commerciales, qui forment près de 95 % d'un secteur financier relativement bien développé. La microfinance offre aux micro et petites entreprises des crédits de faible montant assortis de garanties minimales. Toutefois les producteurs ruraux sont toujours très mal servis par les prestataires de services financiers.

Les coopératives de crédit font figure d'exception : dotées d'une forte présence historique dans les régions reculées du Pérou, elles servent les communautés rurales pauvres depuis plus de cinquante ans. Mais elles peinent aussi à offrir des produits de crédit adaptés aux petits producteurs ruraux. Les modalités de prêt s'accordent mal avec les contraintes de trésorerie particulières des producteurs et les défauts de paiement sont fréquents.

Le programme CUMIP (*Credit Union Market Integration Program*) financé par l'USAID a été conçu pour résoudre les contraintes financières rencontrées par les petits producteurs par le biais d'une approche globale de financement de filière.

Le CUMIP est mis en œuvre par WOCCU de 2006 à 2009 dans les régions pauvres du Pérou. Le projet, en partenariat avec la FENACREP (Fédération nationale des coopératives de crédit du Pérou), consiste à travailler avec neuf coopératives de crédit pour améliorer leur performance financière et l'adéquation de leurs conditions d'épargne et de crédit, faciliter les liens de marché pour accroître la compétitivité de la filière et créer un réseau d'agences pour diminuer les coûts de transaction.

À travers ce projet, WOCCU a mis au point et testé une méthodologie pour concevoir des produits financiers plus appropriés en conduisant une analyse systématique des besoins et des contraintes d'une filière donnée. Cette méthodologie comprend quatre phases :

1. Identifier et évaluer les opportunités de financement de la filière.
2. Faciliter et exploiter les liens de marché.
3. Déterminer la faisabilité financière et concevoir le produit.
4. Octroyer, suivre et recouvrer les prêts.

Une condition importante pour la réussite de cette méthode est que, outre l'ac-

cès aux services financiers, les producteurs doivent avoir accès à l'assistance technique pour améliorer la production (à la fois la qualité et la quantité) afin de répondre aux exigences de l'acheteur. En partenariat avec d'autres bailleurs et prestataires d'assistance technique, WOCCU a appuyé les interventions visant à aider les agriculteurs à améliorer la qualité de leur production.

En août 2007, le WOCCU a commencé à travailler avec la coopérative d'épargne et de crédit Santo Cristo de Bagazan dans l'Alto Mayo, dans la région de San Martín. La culture du café y a une longue histoire, et beaucoup de petits agriculteurs dépendent du café. WOCCU a constaté que la production de café pourrait être développée en augmentant les ventes à l'exportation si les producteurs étaient en mesure de répondre aux exigences de qualité et de quantité des acheteurs.

La coopérative Santo Cristo de Bagazan ayant montré son intérêt, WOCCU l'a aidé à mettre en œuvre sa méthodologie dans cette région, dans le but d'étendre les services financiers proposés aux acteurs de la filière café.

PHASE 1 : IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT DE LA FILIÈRE

Principe

Cette première étape consiste à **évaluer la viabilité de la filière à l'aide d'une grille de notation** qui quantifie les critères suivants : 1) la demande du marché pour le produit, 2) la capacité des producteurs à répondre aux exigences du marché, 3) le niveau d'organisation du groupement de producteurs, 4) les caractéristiques socio-économiques du groupement de producteurs, 5) la force des relations au sein de la filière, et 6) l'historique de l'accès au crédit.

Par ailleurs, la coopérative évalue les **forces, faiblesses, menaces et opportunités de la filière** et cherche à déterminer à quels points de la filière le finance-

ment pourrait correspondre aux intérêts des petits producteurs et de la coopérative à la fois.

La « notation » est effectuée par le personnel de la coopérative au cours de visites de terrain auprès des acteurs de la filière.

Application à la filière café

L'évaluation révèle qu'une association locale de Rioja regroupant environ 300 producteurs de café, Selva Andina, a établi une relation avec un acheteur, mais manque de capital pour payer les producteurs au moment de la livraison du café. Ceux-ci, devant attendre le règlement de la transaction avec l'acheteur final, rencontrent des problèmes de trésorerie, choisissent parfois de vendre ailleurs à des prix moins intéressants et laissent l'association avec des stocks insuffisants.

Cette phase permet aussi d'identifier que la seule offre de financements provient d'acheteurs intermédiaires qui exigent que l'ensemble de la production leur soit vendue, ce qui leur donne quasiment tout contrôle sur les prix et limite la marge de manœuvre des producteurs en matière de modes de production.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation note que, outre de bonnes conditions climatiques et des sols favorables, les producteurs de la région ont déjà bénéficié de missions d'assistance technique qui leur permettraient, s'ils appliquent toutes les recommandations, de satisfaire aux exigences de l'exportation et gagner de meilleurs prix.

En outre, certains cultivateurs ont obtenu une certification biologique pour leur culture de café de spécialité, mais deux raisons les empêchent d'en tirer profit : (i) en raison des difficultés de trésorerie de l'association, les producteurs n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour acheter des intrants biologiques, et (ii) les acheteurs intermédiaires ne valorisent pas le café biologique.

La grille de notation utilisée pour l'évaluation mesure deux types d'indicateurs : les indicateurs de marché et les indicateurs de risque. L'évaluation de la filière café de Rioja donne lieu à un score pondéré de 7,75, ce qui la rend éligible pour la poursuite du processus.

PHASE 2 : FACILITER ET EXPLOITER LES LIENS DE MARCHÉ

Principe

La deuxième phase consiste à **réunir tous les acteurs de la filière** (producteurs, associations de producteurs, prestataires d'assistance technique, fournisseurs d'intrants, acheteurs, etc.) lors d'un atelier dans le but de :

- finaliser et corriger la carte de la filière préparée lors de la phase 1 ;
- évaluer les contraintes clés le long de la filière ;
- solliciter l'engagement des acteurs vis-à-vis d'interventions appropriées ;
- déterminer les besoins réels de crédit ;
- collecter des données sur les coûts de production et le prix des produits.

Application à la filière café

L'objectif de l'atelier est double : 1) amener autant d'acteurs de la filière que possible à discuter des problèmes et opportunités de la filière du café de spécialité d'Alto Mayo et 2) identifier des activités concrètes pour améliorer son fonctionnement.

L'analyse effectuée par les participants a été structurée suivant le modèle des cinq forces de M. Porter (« diamant de Porter »).

Les participants attribuent le principal problème de la filière (faible production de café de qualité supérieure) à deux causes :

- le manque de ressources financières pour appliquer les recommandations des assistants techniques ;
- le manque de ressources disponibles pour assurer des cultures aux normes biologiques.

Les producteurs membres de l'association Selva Andina déclarent qu'ils ont besoin de crédits pendant les deux mois qui précèdent la récolte pour financer la culture d'hectares supplémentaires de café de spécialité. L'association a quant à elle besoin de financements dans la période qui suit la récolte pour payer les producteurs dès la livraison.

Sur cette base, les producteurs, l'association et la coopérative de crédit s'engagent à prendre des mesures visant à résoudre ces contraintes financières. Les producteurs signent des contrats qui les engagent à appliquer un ensemble de recommandations techniques pour améliorer la production s'ils ont accès à des crédits.

PHASE 3 : DÉTERMINER LA FAISABILITÉ FINANCIÈRE ET CONCEVOIR LE PRODUIT

Principe

Cette phase consiste pour la coopérative de crédit à utiliser les données financières et de production collectées pour **analyser les besoins financiers et les capacités de remboursement des clients** potentiels. Chacune conçoit une gamme adaptée de produits financiers pour sa base de clients, en proposant différentes conditions, structures de remboursement, taux d'intérêt, périodes de grâce et garanties.

Application à la filière café

Les informations réunies lors de l'atelier sur les cycles de production, les coûts, rendements et prix ont été exploitées pour concevoir et structurer les caractéristiques des prêts.

Deux produits potentiels ont été identifiés pour la filière café :

- **Crédit à la production pour les producteurs** : échéance de 6 à 9 mois calée sur le cycle de production, octroyé directement au producteur pour couvrir jusqu'à 70 % des coûts de production (taux d'intérêt de 2 % par mois, période de grâce de 2 à 3 mois, garanti par des commandes ou titre de propriété). Crédit remboursé par la CAFESAM, fédération régionale dont fait partie Selva Andina, et l'acheteur du café.
- **Crédit commercial pour l'association** : offre les liquidités nécessaires à Selva Andina pour acheter de plus grandes quantités de café aux producteurs et les payer immédiatement (échéance

d'un mois, taux d'intérêt mensuel de 2,2 %, sans période de grâce, garanti par l'engagement à fournir le produit).

PHASE 4 : OCTROYER, SUIVRE ET RECOUVRER LES PRÊTS

Principe

La dernière phase de la méthodologie consiste à **établir les processus et politiques nécessaires aux coopératives pour faire face aux risques** associés aux crédits à la filière (notamment éloignement de l'emprunteur et remboursements in fine du capital). Les coopératives de crédit travaillent avec les associations de producteurs et les prestataires d'assistance technique pour contrôler la production et élaborer des politiques de remboursement et de gestion des impayés.

Application à la filière café

WOCCU a aidé la coopérative de crédit Santo Cristo de Bagazan à définir les nouvelles procédures et politiques de prêt aux cultivateurs de café. Par exemple, avant son intervention, le règlement interdisait à la coopérative tout octroi de prêt agricole.

Les nouvelles procédures définissent aussi une approche spécifique de suivi des clients très éloignés, que les agents de crédit ne peuvent pas visiter deux fois dans le cycle de production (minimum requis). La coopérative s'appuie sur d'autres acteurs de la filière (associations de producteurs locaux, assistants techniques, acheteurs) pour effectuer un suivi de la production.

Dans certains cas, la coopérative reçoit le remboursement des prêts directement des acheteurs à réception des commandes ; une fois le prêt ainsi remboursé, le bénéfice de la transaction est versé sur le compte d'épargne de l'association ou du producteur.

Collaborer avec les différents acteurs de la filière sert le double objectif de renforcer les liens entre acteurs et réduire le coût et la charge de suivi de la coopérative de crédit.

RÉSULTATS ET IMPACT SUR LA FILIÈRE

Santo Cristo de Bagazan a octroyé 97 prêts individuels aux producteurs en janvier 2008 (de 442 USD en moyenne) et 114 en septembre de la même année (833 USD en moyenne). Un prêt de 16 600 USD a été accordé à l'association Selva Andina en mars 2008. La coopérative est très satisfaite des résultats, ne déplore aucun impayé et continue à répondre à une forte demande à la date du rapport. Les coopératives d'épargne et de crédit qui ont travaillé avec WOCCU ont gagné une meilleure compréhension des filières et des besoins financiers des producteurs engagés dans ces filières. Grâce à cette collaboration, cinq coopératives de crédit péruviennes ont conçu et mis en œuvre de nouveaux produits financiers pour les producteurs et associations de producteurs dans 20 filières différentes.

Ces nouveaux produits ont permis d'étendre la portée des coopératives tout en diminuant leurs taux d'impayés. Les producteurs, qui suivent désormais les normes de production biologique et vendent à l'association plutôt qu'à des intermédiaires, ont vu les prix d'achat de leur café augmenter de 54 %.

En amenant autour de la même table acheteurs et vendeurs — souvent pour la première fois —, les ateliers organisés dans le cadre du projet ont ouvert de nouvelles voies de communication entre acteurs. L'information circulant davantage, tous sont en mesure de prendre des décisions mieux informées. Les producteurs peuvent aussi commencer à renforcer leur pouvoir de négociation sur la base de leur connaissance des besoins des acheteurs et fournisseurs.

CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

Les éléments clés pour la réussite de tout projet de financement des filières sont la réduction des risques et la conception d'incitations durables. Mettre en place ces deux éléments de telle manière qu'ils

ne se substituent pas aux dynamiques du secteur privé mais qu'ils catalysent le développement de la concurrence est essentiel.

Plusieurs enseignements importants ont émergé du modèle de WOCCU :

- les incitations à prêter aux producteurs ont découlé de la démonstration de la rentabilité de services financiers bien conçus ;
- les risques associés au crédit pour les coopératives ont été réduits en concevant un produit qui répond aux besoins de trésorerie des producteurs et associations de producteurs ;
- les incitations à travailler en collaboration ont été créées après la mise en relation des différents acteurs lors de l'atelier.

La méthodologie mise en œuvre par WOCCU est susceptible de servir à d'autres prestataires de services financiers désireux de servir des groupes cible ruraux enclavés. Quelques conditions préalables doivent toutefois être réunies pour permettre la réplique de ce modèle :

- existence d'un marché, d'une demande identifiée pour le produit ;
- niveau minimum d'organisation des producteurs de la filière (pour des questions de volume de production, de mise en œuvre de l'assistance technique, de pouvoir de négociation, d'efficacité pour la coopérative de crédit, d'information sur l'historique de crédit des membres, notamment) ;
- existence de données fiables sur le marché ;
- bon niveau de compétences techniques ou accès à de l'assistance technique (pour répondre à la demande et satisfaire aux normes) ;
- existence d'une infrastructure de base (routes notamment) dans la région de la filière ;
- existence de titres de propriété (au moins déclaratifs). ■

Pour en savoir plus

- > *Technical Guide - Integrated Financing for Value Chains: Credit unions fill the agricultural lending gap and create market linkages*, WOCCU, 2009, 12 p.
<http://www.woccu.org/publications/techguides>
- > *Expériences innovantes dans le financement des filières (1)*, in « L'actualité des services aux entreprises » n° 17, Gret, juin 2009.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>
- > *Intégrer la dimension du financement dans l'analyse de filière : le cas de la filière mangue au Chiapas*, in « L'actualité des services aux entreprises » n° 16, Gret, octobre 2008.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>
- > *Identifier les besoins de financement des filières : analyse de quatre filières au Mali*, in « L'actualité des services aux entreprises » n° 14, Gret, octobre 2007.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>
- > *Finance in the Value Chain Framework Briefing Paper*, Briefing Paper, USAID, 2009, 4 p.
http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=34299_201&ID2=DO_TOPIC