

Une « formation action » pour construire la confiance entre organisations paysannes et institutions financières

BIM n° - 21 septembre 2005
Betty WAMPFLER

Le déficit de confiance est le premier obstacle à lever pour améliorer le partenariat entre organisations paysannes (OP) et les institutions financières (IF) en général et de microfinance (IMF) en particulier. Ce point a été une fois de plus largement souligné dans l'atelier OP - IMF tenu en juin dernier au Niger qui vous a été présenté dans le dernier BIM.

Pour renforcer la confiance, les OP et les IMF ont besoin de mieux se connaître, de maîtriser le vocabulaire et de comprendre la logique de l'autre, les règles sur lesquelles il s'appuie et le fonctionnement qui en découle ; ils ont besoin de pouvoir évaluer la qualité et la fiabilité du partenaire potentiel et de maîtriser les processus et les outils de la négociation avec ce partenaire.

Le BIM d'aujourd'hui revient sur ce processus de construction de confiance à travers un outil de formation expérimenté pour la seconde année en partenariat avec une organisation paysanne du Niger.

Une organisation paysanne du Niger, la Fédération des coopératives maraîchères FCMN Niya, expérimente depuis deux ans un processus de formation sur ce thème en partenariat avec le CNEARC, le réseau CERISE et l'ONG FIDES.

D'une durée de 3 semaines, cette formation annuelle repose sur un principe de « formation-action » (learning by doing), avec trois principaux objectifs :

- Former un groupe de stagiaires (étudiants agronomes en année de spécialisation, mais aussi professionnels, personnels d'institutions de financement rural, responsables d'organisations paysannes, personnel d'appui aux OP et aux IMF), aux méthodes d'analyse du financement de l'agriculture et à l'élaboration d'une offre de financement ;
- Permettre à l'organisation paysanne partenaire, confrontée à un problème concret de financement, d'analyser ses besoins et ses contraintes, l'offre de financement existante et les alternatives envisageables, afin d'élaborer une stratégie de financement adaptée à ses besoins et à ceux de ses membres ;
- Dégager les éléments d'une méthode concrète de dialogue entre organisations paysannes et institutions de financement qui pourrait être un outil utile à l'amélioration du financement de l'agriculture.

En 2005, pour la deuxième année consécutive, le partenariat de formation a été établi avec la Fédération Niya. Créée en 1996, cette Fédération regroupe aujourd'hui 68 groupements, coopératives et Unions de coopératives qui comptent environ 20 000 producteurs adhérents. Elle vise à développer la filière maraîchère au Niger, à travers des actions d'appui à la production, la commercialisation, l'approvisionnement en intrants, et des actions de formation.

En 2004, le premier module de formation a permis d'explorer les alternatives de financement s'offrant à la Fédération. En 2005, l'organisation a souhaité reconduire ce partenariat autour d'une question plus concrète : le financement de l'approvisionnement en semences. Face au problème récurrent de semences de qualité auquel est confrontée la filière maraîchère du Niger, la Fédération souhaite mettre en place un réseau d'approvisionnement en semences, en constituant un stock qu'elle revendrait à ses membres. Le préfinancement du stock reste une des contraintes majeures de cette initiative.

La formation est fondée sur le principe d'une mise en situation professionnelle des stagiaires, encadrés par des professionnels du financement rural (CNEARC/CERISE/FIDES).

La démarche proposée s'appuie sur un schéma « classique » d'étude de faisabilité d'une proposition de financement de l'agriculture. Elle est articulée autour de quatre étapes. A chacune de ces étapes, le travail opérationnel des stagiaires est « encadré » par des apports de connaissances et d'outils ; en introduction et à l'issue de chaque étape, les responsables de l'OP partenaire sont mobilisés pour discuter des résultats intermédiaires et des hypothèses de travail de la phase suivante ; plusieurs cadres techniques de l'OP ont suivi la totalité de la formation.

Quels sont les besoins et les contraintes de financement de l'organisation paysanne ?

L'objectif de cette première étape est de définir avec l'OP ses besoins de financement, de réfléchir avec elle à ses atouts et ses contraintes pour construire la confiance avec l'institution financière.

Même si la demande porte sur le financement d'une activité spécifique, l'approvisionnement en semences, une compréhension globale du fonctionnement de l'OP, de ses besoins de financement aux différents niveaux qui la composent (Fédération, coopératives de base) est nécessaire. Munis d'une grille d'analyse des organisations paysannes préalablement discutée et adaptée au contexte, les stagiaires ont réalisé des enquêtes auprès des différentes instances de l'OP et d'un échantillon de ses coopératives membres.

A l'issue de cette première étape, trois séries de questions ont été restituées, discutées et validées avec les responsables de l'OP :

- Quelles sont les finalités de l'OP ? Comment est-elle organisée ? Quelles sont ses activités ? Comment est-elle financée ? Quelle est son expérience en matière de gestion économique et financière ?
- Comment analyse-t-elle ses besoins de financement ? Les solutions possibles ?
- Quelles sont les caractéristiques de l'activité économique que l'OP veut financer ? De quel type de financement l'OP a-t-elle besoin ?

Les contours d'un dossier de financement commencent ainsi à s'esquisser.

Quelle est l'offre de financement existante ?

La deuxième étape a pour objectifs d'identifier des institutions financières (IF) fiables et susceptibles de répondre à la demande de l'OP, de comprendre leur mode de fonctionnement, et de discuter avec elles les conditions et modalités d'un éventuel financement.

Pour ce faire, il faut d'abord s'entendre sur ce qu'est une IF « fiable », comprendre les critères et indicateurs utilisés, et identifier les sources permettant d'obtenir et de valider cette information. C'est une grille d'analyse de la qualité de l'institution financière qui est ainsi définie.

Trois institutions de microfinance nigériennes ont été retenues sur la base de cette analyse. Le projet de financement de l'OP leur a été présenté par les stagiaires et les modalités de financement ont été discutées. La méconnaissance de l'OP par l'IMF, le montant de l'emprunt, le taux d'intérêt et la nécessité d'une garantie se sont rapidement révélés comme les principaux enjeux de la négociation future.

A l'issue de cette deuxième étape, le groupe de stagiaires et l'OP disposaient donc d'un descriptif de trois IMF leur permettant une évaluation – forcément approximative – de leur fiabilité ; les services financiers proposés et les modalités de financement pouvaient être comparés. Les contours du dossier de financement se précisent à ce stade.

Ultérieurement, une banque et un fonds de garantie ont été consultés dans le même sens.

Analyse de l'adéquation de l'offre à la demande de financement de l'OP

A ce stade, il s'agit de comparer les différentes propositions de financement des IMF et de voir dans quelle mesure et conditions elles peuvent répondre à la demande de l'OP.

Un outil de simulation informatique simple a été proposé aux stagiaires pour pouvoir formaliser et comparer les différentes propositions de financement. Différents scénarios ont été ainsi élaborés, comparant les propositions des IMF (taux d'intérêt, montant, durée, garantie...), mais aussi différentes options d'emprunt se présentant à l'OP (emprunt d'un montant élevé en une seule tranche, emprunt en deux tranches, incidence de différents modes de garantie...) et différentes modalités techniques de constitution du stock de semences ayant une incidence sur le financement (importation/achat local, achat en plusieurs tranches...).

Elaboration d'une proposition de financement discutée avec l'OP

A ce stade, les différents scénarios formalisés ont été présentés aux responsables de l'OP et discutés.

L'outil de simulation s'est avéré précieux parce qu'il permet de tester différentes hypothèses « en direct » (Quelle est l'incidence du conditionnement des semences sur le coût de l'opération ? Quelle est l'incidence d'un demi point de taux d'intérêt gagné dans la négociation en fonction de différentes durées d'emprunts ? Quelle peut être l'incidence de retards d'approvisionnement sur le coût de l'opération ? ...).

Progressivement, une ou deux solutions se détachent et devront ensuite être affinées.

Au-delà de la constitution d'un dossier de financement, cette étape a permis de sensibiliser l'OP à des éléments déterminants de la relation financière :

- la nécessité de maîtriser les différentes dimensions d'un projet économique (technique, organisationnelle, économique) pour pouvoir négocier avec efficacité son financement ;
- l'intérêt de comparer les offres des institutions financières non seulement sur le critère du taux d'intérêt, mais sur une gamme large de critères financiers et organisationnels ;
- l'importance de constituer des fonds propres pour consolider sa position de négociation.

A l'issue de l'exercice, une évaluation de la formation-action qui montre des acquis et des frustrations.

Cette démarche de formation-action est un exercice difficile dont la réussite est largement liée au degré d'implication de chacun des partenaires et au degré de confiance dans lequel se construit la relation de formation. Limitée à trois semaines, la formation laisse par la force des choses dans l'ombre des éléments importants (en 2005, par exemple, l'analyse des besoins de financement des producteurs membres des OP n'a pas pu être approfondie). Le processus de formation-action 2005 n'a pas abouti à un dossier de financement complètement finalisé. Mais la démarche a été ensuite reprise et approfondie de manière autonome par l'organisation paysanne.

Développer la démarche dans le temps en travaillant plusieurs années avec la même organisation paysanne peut être un moyen d'atténuer ces différents problèmes.

L'évaluation de la formation 2005 par la Fédération Niya a souligné le pas important fait par l'OP dans la compréhension des questions financières tant au niveau des cadres que des élus. Les initiatives autonomes prises par la Fédération à l'issue de la formation (consultation d'une banque...) accréditent cette observation. Il reste un chemin important à faire par l'OP, mais aussi par les institutions financières qui se sont prêtées à l'exercice, mais restent néanmoins sur leur réserve.

Les stagiaires quant à eux ont souligné l'intérêt de la méthode pédagogique de « mise en situation professionnelle accompagnée » et le fait que « Il y a beaucoup de choses que l'on ne peut apprendre que dans la confrontation à la réalité ».

Cette initiative de formation devrait déboucher dans les mois avenir sur l'élaboration d'un manuel du partenariat OP- IMF.

Pour de plus amples informations : betty.wampfler@cnearc.fr et fcmniya@intnet.ne