ACCÉLÉRATION DU DÉPLOIEMENT D'INNOVATIONS AGRICOLES PAR L'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS

Auger, Ghislain;

;

© 2018, DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

This work is licensed under the Creative Commons Attribution License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction, provided the original work is properly credited.

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode), qui permet l'utilisation, la distribution et la reproduction sans restriction, pourvu que le mérite de la création originale soit adéquatement reconnu.

IDRC Grant/ Subvention du CRDI: 107958-001-Financial Services and the Deployment of Agricultural Innovations in the Sahel

MODÈLE DE RÉFÉRENCE

Accélération du déploiement d'innovations agricoles par l'accès aux services financiers

SERVICES FINANCIERS ET DÉPLOIEMENT D'INNOVATIONS AGRICOLES AU BURKINA FASO (SFDIAB)

Dossier DID : 4412-39-59 (AT0005)
Subvention CRDI : 107958-001

Mai 2018

ensemble
S'OUTILLER - S'ENRICHIR - GRANDIR

IDRC | CRDI
CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Desjardins
Développement international

TABLE DES MATIÈRES

Page

1.0 RÉSUMÉ 1
2.0 MISE EN CONTEXTE 2
3.0 LE PROJET SFDIAB 2
4.0 LES LEÇONS APPRISES 4
4.1 Rien n'arrive spontanément, la coordination des acteurs de la chaîne de valeur est essentielle 4
4.2 La recherche et la vulgarisation : deux fonctions complémentaires 4
4.3 L'approche chaîne de valeur permet d'être plus efficace 5
4.4 Les innovations doivent répondre aux besoins du marché 6
4.5 Le financement est essentiel au déploiement de l'innovation, mais insuffisant à lui seul 7
4.6 Les organisations de producteurs et productrices performantes sont un atout pour rejoindre efficacement les petits producteurs 8
4.7 Les marchés doivent être prêts à appuyer le déploiement de l'innovation 10
4.7.1 Les fournisseurs d'intrants 10
4.7.2 La commercialisation 10
5.0 LE MODÈLE DE RÉFÉRENCE 11
5.1 Intégrer le déploiement de l'innovation dans le cadre de la politique de développement féministe 12
5.2 Prioriser la recherche sur les innovations en fonction de la clientèle cible 12
5.3 Investir sur la coordination d'une plateforme d'innovations 13
5.4 Effectuer une analyse rigoureuse de l'environnement 13
5.5 Centrer le choix des innovations sur les besoins des producteurs ciblés 14
5.6 Renforcer les institutions financières 14
5.7 Maintenir un équilibre entre les piliers du développement agricole 15
5.8 S'assurer d'un partage équitable des bénéfices et des risques au sein de la chaîne de valeur 16
5.9 Avoir une stratégie de mise en marché tenant compte de la courbe normale d'adoption de l'innovation 17
6.0 CONCLUSION 18

LISTE DES FIGURES

Page

Figure 1 – Équilibre des objectifs stratégiques 7
Figure 2 – Critères de sélection des OP 9
Figure 3 – Le modèle de référence 11
Figure 4 – Séquence des financements dans une approche chaîne de valeur 15
Figure 5 – Le concept de table du développement durable du secteur agricole 16
Figure 6 – Courbe normale d'adoption de l'innovation 17

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACS :	Analyse Comparative entre les Sexes
ANVAR :	Agence nationale de valorisation de la recherche et des innovations
CIPA :	Crédit d'intensification de la production agricole
DID :	Développement international Desjardins
DPV :	Direction de la production végétale
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
IF :	Institution financière
IMF :	Institution de microfinance
INERA :	Institut de l'environnement et des recherches agricoles
MLT :	Moyen-long terme
OF :	Organisation faîtière
ONG :	Organisation non gouvernementale
OP :	Organisation paysanne
PNVACA :	Programme National de Vulgarisation et d'Appui-Conseil Agricole
SFDIAB :	Services financiers et déploiement d'innovations agricoles au Burkina Faso
UGCPA :	Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles dans la Boucle du Mouhoun
UL :	Université Laval

1.0 RÉSUMÉ

L'objectif général du projet Services financiers et déploiement d'innovations agricoles au Burkina Faso (SFDIAB) était de i) démontrer la relation causale entre l'accès à un service financier adapté et la mise à l'échelle d'innovations agricoles et ii) déterminer les conditions dans lesquelles il serait possible de répliquer les résultats obtenus pour d'autres innovations dans d'autres pays. Ce document a pour but d'achever les différents rapports d'activités du projet afin de faire l'inventaire des leçons apprises pendant celui-ci et de proposer un modèle de référence à l'usage des intervenants désirant se baser sur l'expérience du SFDIAB pour favoriser la mise à l'échelle de la recherche par l'entremise des services financiers.

En tant que projet de recherche, le SFDIAB a donc tenté de répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure est-il possible d'attribuer les changements observés chez les producteurs au financement desquels ils ont bénéficié ? » La réponse à cette question revient à savoir quel serait le niveau d'adoption des innovations si les producteurs n'avaient pas bénéficié d'un crédit adapté.

Un produit de crédit spécialisé – le Crédit d'intensification de la production agricole (CIPA) – a été développé afin de favoriser l'adoption de pratiques agricoles innovantes par les petits producteurs, notamment des femmes, et améliorer leur niveau de vie ainsi que leur sécurité alimentaire. Ce produit de financement a été conçu en utilisant une approche systémique combinant le financement, le renforcement des capacités et une meilleure organisation des chaînes de valeur.

Les résultats empiriques ainsi que ceux de l'étude de validation ont été présentés dans le rapport final du projet ainsi que lors des ateliers de clôture du projet tenus à Ouagadougou le 12 avril 2018 et à Ottawa le 4 mai 2018.

Les principales leçons apprises sont les suivantes :

- Rien n'arrive spontanément; la coordination des acteurs de la chaîne de valeur est essentielle.
- Le financement est essentiel au déploiement de l'innovation, mais insuffisant à lui seul.
- La recherche et la vulgarisation sont deux fonctions distinctes et complémentaires.
- L'approche chaîne de valeur permet d'être plus efficace.
- La méthodologie de financement et la sélection des chaînes de valeur ont un impact indéniable sur la condition des femmes.
- Les innovations doivent répondre aux besoins du marché.
- Les organisations de producteurs et productrices performantes sont un atout pour rejoindre efficacement les petits producteurs.
- Les marchés doivent être prêts à appuyer le déploiement de l'innovation.

Le modèle de référence préconise la mise en place d'une plateforme d'innovations ou d'un système permettant de renforcer l'offre de services financiers, les capacités des petits producteurs et le développement d'un environnement d'affaires propice à soutenir le déploiement des innovations.

La mise en place d'un tel environnement nécessite d'établir les liens entre les divers partenaires et de les pérenniser. Si l'une des composantes du système s'avère trop faible et/ou si toutes les conditions requises pour son bon développement ne se trouvent pas réunies, il faudra alors compenser cette faiblesse par des activités de renforcement, sans quoi le système s'en trouvera fragilisé et déséquilibré. Cela explique la grande importance de la fonction de coordination qui est au centre de tout le système, puisqu'il serait illusoire de penser que ces liens auraient pu s'établir spontanément compte tenu que les acteurs travaillent généralement sans se concerter.

Il est donc recommandé de prévoir dans les projets de déploiement à large échelle une fonction de coordination et de la confier à une organisation ayant l'expérience et les ressources suffisantes pour jouer ce rôle clé de développement de partenariats entre les acteurs.

2.0 MISE EN CONTEXTE

L'accès au financement est souvent identifié comme un frein au déploiement de l'innovation agricole dans les pays de l'Afrique de l'Ouest. En effet, la très grande majorité des institutions financières (IF) considèrent l'agriculture comme un secteur à risque. Dans les faits et malgré de nombreux projets d'appuis, très peu de crédits sont offerts pour l'investissement car :

- le risque de production est élevé;
- les producteurs ont peu de capacités;
- les agents de crédit ont peu de connaissances en agriculture;
- les organisations paysannes ont des difficultés d'organisation et de gouvernance;
- les marchés sont dysfonctionnels;
- les politiques gouvernementales sont parfois incohérentes.

Selon l'expérience de Développement international Desjardins (DID), le sous-financement de l'agriculture ralentit la diffusion des innovations. Cela contribue ainsi à perpétuer un cycle de sous-investissement, maintenant le secteur agricole à un niveau de sous-performance chronique. L'objectif général de ce projet de recherche consistait à mettre en évidence la relation causale entre l'accès à un service financier adapté et l'adoption à grande échelle d'innovations agricoles afin de déterminer les conditions dans lesquelles il serait possible de répliquer les résultats obtenus. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Faire un état des lieux critique des services financiers mis à la disposition du monde rural au Burkina Faso et dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et en tirer des leçons quant à l'efficacité et aux limites de ces services pour appuyer la diffusion et l'adoption à grande échelle d'innovations agricoles.
- Tester et valider le potentiel de services financiers visant différents acteurs de la chaîne de valeur afin de faciliter et d'accélérer l'adoption des innovations agricoles prometteuses telles que la microdose d'engrais, le recours à des semences améliorées – en suivant des itinéraires techniques performants – et l'utilisation du triple ensachage pour la conservation des récoltes.
- Évaluer et préciser les conditions de réplicabilité et d'adaptation de ces services dans différents contextes agroécologiques et sociaux et pour la mise à l'échelle des résultats de recherche.

Ce document est directement en lien avec le dernier objectif spécifique. Il a donc pour but d'achever les différents rapports d'activités du projet afin de faire l'inventaire des leçons apprises pendant le projet et de proposer un modèle de référence à l'usage des intervenants désirant se baser sur l'expérience du SFDIAB pour favoriser la mise à l'échelle de la recherche par l'entremise des services financiers.

3.0 LE PROJET SFDIAB

Afin de répondre à la question de recherche, DID a proposé le projet SFDIAB. Ce projet d'une durée de 36 mois – de mai 2015 à avril 2018 – a été réalisé en collaboration avec l'Institut de l'Environnement et recherches agricoles (INERA), le Réseau des caisses populaires du Burkina Faso (RCPB) et l'Université Laval (UL).

Dans un premier temps, DID a identifié, en collaboration avec l'INERA, les chaînes de valeur ayant le meilleur potentiel commercial, les innovations, un parcours technique optimal et un plan d'accompagnement technique pour les producteurs agricoles.

Par la suite, DID et le RCPB, principale institution de microfinance du pays, ont élaboré un produit de crédit spécialisé, le CIPA. Ce produit a été développé afin de favoriser l'adoption de pratiques agricoles innovantes par les petits producteurs, notamment des femmes, et d'améliorer leur productivité et leur sécurité alimentaire.

Le CIPA est un produit de crédit qui :

- s'inscrit dans une approche systémique combinant le financement, le renforcement des capacités et une meilleure organisation des chaînes de valeur;
- utilise une méthodologie de prêt de groupe afin de rejoindre les petits producteurs et les femmes en particulier;
- implique le regroupement des paysans en OP afin qu'ils puissent être des acteurs importants de la chaîne de valeur et participer activement à son développement;
- avec l'approche chaîne de valeur, implique un développement systémique qui favorise une synergie entre les tous les acteurs;
- favorise le dialogue entre les différents acteurs du développement agricole, soit :
  - les agriculteurs et les organisations paysannes;
  - les entrepreneurs du secteur agroalimentaire;
  - les chercheurs des centres de recherche;
  - les ministères concernés par le développement agricole.

Ce dernier point de mise en relation entre les différents acteurs – RCPB, INERA, services de vulgarisation agricole et fournisseurs d'intrants – a été sans aucun doute la contribution la plus déterminante de DID dans le projet.

L'intervention de DID auprès du RCPB a également permis de revoir les méthodologies d'octroi et de suivi des prêts afin :

- d'offrir un service de proximité auprès des producteurs là où ils se trouvent plutôt qu'au niveau de la caisse;
- de simplifier des procédures pour l'octroi et le débours du prêt;
- de contrôler la distribution des intrants pour limiter le détournement des fonds devant servir à la production agricole.

Le déploiement du CIPA a été fait dans quatre caisses du réseau, dans les provinces du Nahouri, Ziro, Passoré et du Zondoma. Le CIPA a été offert pour deux saisons agricoles complètes, soit les saisons agricoles pluviales de 2016 et de 2017 dans le cadre du projet. Le RCPB a pris l'initiative de financer par lui-même les semis de la saison 2018.

Le protocole de recherche devant démontrer le lien de causalité entre le produit CIPA et l'adoption d'innovations a été conçu par l'Université Laval. Trois enquêtes ont été réalisées par l'INERA (une enquête de référence et deux de résultats) et une étude statistique, à partir des résultats d'enquête, fut effectuée par l'UL.

Afin de pouvoir évaluer les effets causaux réels de l'accès au crédit sur la diffusion et l'adoption d'innovations agricoles, une attribution aléatoire a été effectuée afin de répartir au hasard les sujets entre deux groupes, soit le groupe des bénéficiaires du CIPA (groupe traité) et le groupe des non-bénéficiaires (groupe contrôle ou témoin). Les limites administratives des communes ont servi de repères pour circonscrire les groupes traités et témoins. Ainsi, dans chacune des quatre provinces dans lesquelles la recherche est menée, les communes sont soit traitées, soit témoins ou dans les zones tampons qui séparent les deux groupes et minimisent les influences de proximité entre eux.

Les résultats empiriques ainsi que les résultats de l'étude de validation ont été présentés dans le rapport final de projet ainsi que lors des ateliers de clôture du projet tenus à Ouagadougou le 12 avril 2018. Cet exercice a été complété par des rencontres d'échanges bilatérales avec les principaux acteurs institutionnels du développement agricole au Burkina Faso et par l'organisation d'un atelier de réflexion sur le thème du financement de la mise à l'échelle de l'innovation à Ottawa le 4 mai 2018.

4.0 LES LEÇONS APPRISES

Pendant le projet, l'équipe terrain est restée en contact étroit avec les différents partenaires afin d'identifier les pistes d'amélioration, effectuer les correctifs ainsi que faire l'inventaire des leçons apprises. La tenue de l'atelier de clôture du projet à Ouagadougou a aussi permis une large consultation des participants sur ces leçons. La section suivante présente ces dernières, regroupées sous différents thèmes correspondant aux principaux volets du projet.

4.1 Rien n'arrive spontanément, la coordination des acteurs de la chaîne de valeur est essentielle

Dans les pays où la productivité de l'agriculture est élevée et/ou l'environnement favorise le déploiement rapide des innovations, tous les acteurs de la filière concernée font une vigie permanente des innovations porteuses destinées à être mises en marché rapidement. En effet, les impératifs liés au marché et à la compétitivité des entreprises agricoles font en sorte que les agriculteurs sont continuellement à la recherche d'innovations leur permettant de maintenir ou d'acquérir un avantage compétitif sur le marché tant national qu'international. La plupart des acteurs de la chaîne de valeur offrant des services aux agriculteurs embauchent des spécialistes de l'agriculture qui ont, entre autres tâches, à faire une vigie des innovations techniques qui pourraient intéresser leurs clients. Il n'est donc pas surprenant de rencontrer lors de colloques techniques sur la production agricole non seulement des producteurs agricoles, des chercheurs et des spécialistes de la vulgarisation, mais également des fournisseurs, des commerçants et des représentants d'institutions financières.

Au Burkina Faso et dans la majorité des pays où DID intervient, l'information concernant les innovations agricoles circule d'une manière beaucoup moins fluide. Par conséquent, la stratégie utilisée par le SFDIAB consistait dans un premier temps à assoir à une même table autour d'objectifs communs différents partenaires : chercheurs de l'INERA, gestionnaires du RCPB, responsables des services de vulgarisation agricole, délégués des organisations de producteurs et opérateurs du marché (fournisseurs d'intrants). Cette stratégie étant au cœur de l'action du personnel sur le terrain, il a été nécessaire de mobiliser beaucoup de ressources afin d'établir, de maintenir et de pérenniser ce réseau. L'ensemble des participants au projet ont souligné au cours de l'atelier de clôture l'importance de cette approche dans le succès du projet.

Lors de la campagne 2018, l'équipe terrain s'est progressivement dégagée de l'animation de la table de concertation sans toutefois se retirer complètement. Il fut possible de constater que les acteurs privés ainsi que les responsables désiraient maintenir le réseau en place; il apparaît toutefois qu'il aurait fallu quelques campagnes supplémentaires afin d'en assurer la pérennité.

4.2 La recherche et la vulgarisation : deux fonctions complémentaires

Il a été constaté que les chercheurs intègrent peu de considérations liées au marché lors de leurs études sur les innovations potentielles. En effet, les travaux de recherche sur les innovations ne tiennent pas toujours compte :

- du degré de préparation du marché à distribuer l'innovation;
- d'analyses économiques intégrant l'ensemble des coûts de production incluant les frais liés au crédit, la rentabilité attendue de l'investissement ainsi que l'analyse des risques;
- de la règlementation en vigueur (ex. : homologation des produits phytosanitaires);
- des considérations d'ordres culturel ou social.

Il serait donc important dès le départ des travaux sur les innovations de réfléchir aux conditions menant à la pérennisation, à la stratégie de déploiement de l'innovation et à identifier les partenaires qui pourront prendre le relai lorsque l'innovation sera prête au déploiement. Il serait avantageux d'associer aux équipes de recherche des groupes consultatifs de producteurs agricoles, de partenaires commerciaux et d'agroéconomistes afin de s'assurer que les innovations sur lesquelles travaillent les équipes soient non seulement efficaces du point de vue agronomique, mais aussi rentables pour le producteur, durables et puissent être rapidement déployées. Les parcours techniques suggérés devraient aussi être revus régulièrement et

adaptés en fonction des derniers travaux scientifiques ou des conditions de marché changeantes, tant pour les intrants que pour le prix des récoltes.

Il y aurait lieu de coordonner les efforts des différents centres de recherche et de faire en sorte que les chercheurs soient plus actifs afin de faire connaître leurs travaux non seulement parmi la communauté scientifique, mais également au sein de l'interprofession.

Dans un contexte de déploiement à grande échelle, il serait recommandé d'établir une relation plus étroite avec l'Agence nationale de valorisation de la recherche et des innovations (ANVAR). En effet, c'est cet organisme qui est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique et des stratégies du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation en matière de valorisation des résultats de la recherche et des innovations.

L'encadrement des producteurs est essentiel à la diffusion d'innovations et à la maîtrise des parcours techniques par les producteurs. Dans le cadre du projet, le mandat de coordonner l'appui aux producteurs agricoles, notamment les campagnes de vulgarisation, fut attribué à l'INERA; toutefois, il apparaît clair que ses ressources ne seront pas suffisantes lors d'un déploiement à large échelle. Dans un tel cas, il faudrait compter sur les services de la Direction de la production agricole (DPV), qui est responsable de la vulgarisation agricole à travers le PNVACA. Bien que le Burkina Faso dispose de services de vulgarisation agricole, les ressources pour le fonctionnement de ces équipes sont largement insuffisantes. Le succès du déploiement durable d'innovations en matière de production agricole nécessite un renforcement à ce niveau. En effet, il fut possible de constater que les budgets liés aux dépenses des responsables de la vulgarisation arrivent souvent trop tard dans l'année pour leur permettre d'accompagner les producteurs agricoles dès le début de la campagne agricole.

Le manque de ressources conduit certains agents de vulgarisation à faire le choix d'appuyer les projets ponctuels d'organisations non gouvernementales (ONG) qui offrent des incitatifs monétaires. Dans le cadre de ce projet, il fut possible d'allouer un certain budget pour intéresser les employés à participer aux activités de formation et à préparer et animer les activités autour des champs de démonstration. Toutefois, dans le cadre d'un déploiement à large échelle, il faudrait nécessairement convenir d'un plan de vulgarisation avec le ministère de l'Agriculture et s'assurer que les officiers responsables de la vulgarisation soient en mesure d'effectuer les activités de sensibilisation et le suivi auprès de la clientèle.

Ce dernier point est essentiel pour l'institution financière, car les agents doivent pouvoir compter sur les responsables de la vulgarisation si des manquements par rapport aux bonnes pratiques agricoles ou des problèmes de production importants étaient constatés. En effet, les agents de crédit peuvent au cours de leur visite de suivi constater qu'un producteur connaît des problèmes ou qu'il ne suit pas un parcours technique optimal. Il est donc important pour ceux-ci de pouvoir référer rapidement le client à un spécialiste de l'agriculture qui pourra le prendre en charge et l'appuyer.

4.3 L'approche chaîne de valeur permet d'être plus efficace

Le projet a mis en évidence la pertinence d'adopter une approche de chaîne de valeur afin de faciliter l'adoption de stratégies ciblées visant à créer un environnement d'affaires propice à l'adoption de l'innovation. Pour le SFDIAB, le choix des filières a été déterminant à la réussite du projet. Ce choix a été fait en fonction des critères suivants :

- Importance relative de la production pour les populations cibles;
- Potentiel de rentabilité et valeur commerciale;
- Disponibilité d'innovations avec potentiel d'augmentation importante de la productivité;
- Possibilités d'intervenir sur différents maillons de la chaîne (intrants, production, commercialisation).

Une connaissance approfondie des chaînes de valeur (leur rendement et leurs conditions de succès) est essentielle à un processus d'analyse de crédit efficace et au développement de produits financiers adaptés aux besoins. Il serait improductif de mettre en place le projet si des goulots d'étranglement nuisaient aux producteurs et ne leur permettaient pas d'atteindre leurs objectifs.

Il est donc recommandé i) d'intervenir dans un nombre restreint de filières stratégiques qui présentent un bon potentiel de production et de revenus pour les agriculteurs et ii) de travailler à éliminer ou réduire les goulots d'étranglement afin d'assurer le succès du déploiement. À défaut de pouvoir cibler des filières précises, il vaut mieux viser un territoire limité et présentant une certaine homogénéité avant de déployer à une large échelle. Par la suite, il sera plus facile de capitaliser sur ce succès et d'étendre la portée du déploiement.

Le choix des chaînes de valeur devra aussi être fait avec soin en fonction des objectifs de déploiement, de la clientèle visée et du fait que certaines sont sexo-spécifiques, les performances EFH y étant fortement tributaires. Par exemple, en sélectionnant le niébé – culture de rente à laquelle les femmes ont accès au même titre que les hommes –, le projet a permis à celles-ci de bénéficier des appuis pour l'amélioration de leurs pratiques culturales et la productivité de leurs exploitations. Cela a permis d'atteindre la parité en termes de nombre de financements CIPA sans qu'aucune autre action spécifique sur le genre n'ait été faite afin de respecter le protocole scientifique.

4.4 Les innovations doivent répondre aux besoins du marché

Pour être efficace, le déploiement d'innovation doit être appuyé par une stratégie marketing basée sur les besoins des producteurs. Il est recommandé de déployer prioritairement les innovations ayant les meilleures conditions de succès et qui sont demandées par la clientèle visée. Elles devront donc être évaluées en fonction des critères suivants :

- Intérêt pour le segment du marché visé par le projet
- Simplicité d'application
- Rentabilité et risque
- Accessibilité de l'innovation
- Acceptabilité sociale et environnementale

Dans l'éventualité où l'innovation devait faire l'objet d'un financement, il est important de s'assurer qu'elle génèrera un retour sur investissement stable et suffisamment important pour permettre le remboursement de ce financement, et ce, tout en permettant aux producteurs de réaliser des profits. Dans le cas d'innovations pour lesquelles l'intervalle de temps entre l'investissement initial et les premiers revenus (ex. : plantation d'arbres fruitiers) est considérable, il pourrait être nécessaire de disposer d'une analyse des flux financiers et d'avoir des suggestions permettant d'atténuer les besoins de liquidité (ex. : culture intercalaire).

De plus, il faut considérer le séquencement ou la synergie entre les innovations lors de la stratégie de déploiement. Par exemple, il ne serait pas logique de financer à moyen terme un équipement à des petits producteurs n'ayant pas les capacités de remboursement si cet équipement ne génère pas les flux financiers suffisants pour permettre le remboursement de la dette. Toutefois, il peut être opportun d'octroyer un tel financement si l'équipement est accompagné d'un financement d'intrants et que la combinaison des deux innovations permet de générer des revenus suffisants pour rembourser la dette et accroître les bénéfices. La même logique s'applique dans le marché canadien où un agriculteur n'a pas à choisir entre financer ses intrants et ses équipements, puisque les deux sont essentiels à la rentabilité de son entreprise.

Il aussi important de préciser que ce ne sont pas toutes les innovations qui peuvent faire l'objet d'un financement. Le crédit peut permettre aux agriculteurs de se procurer des innovations sous forme d'intrants, d'équipements, de biens immobiliers ou même de services (ex. : des vétérinaires, des réparateurs d'équipements ou des facilités de stockage). Toutefois, les innovations de nature méthodologique ou liées aux pratiques, ne nécessitant pas l'achat de biens et de services et ne pouvant faire l'objet d'un financement, pourront être promues par l'institution financière et/ou par les services de vulgarisation agricole.

Il ne faut pas limiter l'innovation aux seuls producteurs agricoles. En effet, chaque acteur de la chaîne de valeur devrait être encouragé à adopter des innovations permettant à l'ensemble de la chaîne de faire des gains de productivité. Par exemple, dans le cadre de ce projet, les fournisseurs d'intrants ont introduit l'enrobage des semences avec le traitement antifongique.

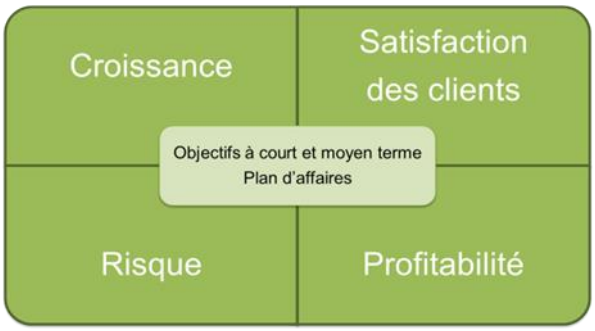
4.5 Le financement est essentiel au déploiement de l'innovation, mais insuffisant à lui seul

L'agriculture est généralement considérée par les institutions financières comme un secteur à risque. Idéalement, l'institution devrait déjà avoir un intérêt marqué pour le financement agricole afin de s'impliquer fermement dans le processus. Dans tous les cas, un programme de déploiement de l'innovation par le financement devra être en mesure de convaincre les institutions financières participantes que les produits financiers développés pour soutenir l'innovation et la méthodologie utilisée leur permettront d'atteindre leurs objectifs d'affaires en maintenant un équilibre entre la croissance (développement) des affaires, la satisfaction de la clientèle, le risque et la rentabilité des opérations (voir figure 1).

Afin de pérenniser le système, l'institution financière doit pouvoir considérer le financement de l'innovation agricole comme une opportunité d'affaires et doit être disposée à investir des ressources pour son développement. Sans un intérêt soutenu de l'institution, les étapes initiales de recherche et développement, trop coûteuses pour se faire sans l'accompagnement d'un projet, ne pourraient être franchies de manière convenable.

Avant le lancement d'un projet de déploiement, un état de la situation du ou des partenaires financiers devra être effectué afin de s'assurer que les produits financiers développés s'intègrent au plan stratégique du partenaire et contribuent à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

Figure 1 – Équilibre des objectifs stratégiques



Dans le cadre du projet, le CIPA avait pour objectif de permettre au RCPB :

- d'accroître la présence des caisses populaires aux côtés du producteur depuis le recensement des besoins, en passant par la distribution des intrants et la visite des champs jusqu'au remboursement des crédits;
- de créer des relations de proximité et de confiance entre la caisse et le producteur;
- de contribuer à augmenter la rentabilité des opérations et à réduire le risque par :
  - la mise en place d'un système de distribution des intrants, qui a permis de réduire les risques de détournement;
  - la maîtrise du système transactionnel (réduction des coûts et du risque financier), visant à réduire le volume de prêts non performants et les pertes;
  - la simplification des processus d'octroi et de gestion des prêts, générant des gains de productivité au niveau de l'agent de crédit.

Le CIPA a été pour le RCPB une innovation tant dans la méthodologie que dans les processus d'octroi et de gestion. Le déploiement des services de proximité auprès des producteurs plutôt qu'au niveau de la caisse et l'octroi des crédits sous forme d'intrants a permis de favoriser l'intérêt des producteurs et l'utilisation du crédit à bon escient.

Les outils de gestion du CIPA développés par DID ont été implantés dans quatre caisses du RCPB. Bien que les agents de crédit aient reçu la formation appropriée pour en faire une bonne utilisation, la maîtrise des outils a toutefois nécessité un accompagnement régulier. Des outils plus flexibles et conviviaux permettraient aux utilisateurs d'adapter le CIPA à d'autres chaînes de valeur et à des conditions particulières sujettes à des ajustements locaux (ex. : prix des intrants, ajustements des itinéraires techniques en fonction de la nature des sols ou la disponibilité de main-d'œuvre, etc.).

Des mécanismes de partage du risque financier, comme un fonds de garantie ou d'une couverture d'assurance-prêt, n'ont pu être développés dans le cadre du projet, faute de temps et de ressources. Le projet s'est plutôt intéressé aux façons de réduire le risque par :

- l'introduction de produits et de méthodologies adaptés;
- un meilleur suivi du portefeuille;
- la professionnalisation et la formation des agents;
- l'amélioration des revenus des producteurs par l'accès aux intrants et l'encadrement technique;
- une meilleure compréhension des marchés.

Lors d'un déploiement à large échelle, il faudra bien évaluer les capacités des institutions financières en termes de ressources humaines et en capital. En effet, une augmentation importante du volume d'affaires aura un impact sur les ressources humaines. L'agent spécialisé en milieu rural et devant s'occuper d'un portefeuille de crédits agricoles important doit avoir une combinaison d'expérience, d'aptitudes et de connaissances relativement rare sur le marché. Par conséquent, un programme de déploiement massif pourrait être freiné par le fait que les IF n'ont pas le temps ou les ressources pour embaucher et former de nouveaux agents. De plus, à cause des lois du travail, les IF pourraient avoir des réticences à faire l'embauche de personnel si elles n'ont pas confiance en la pérennité et au potentiel à long terme de la demande de crédit.

Finalement, les IF devront avoir les ressources en capital suffisantes pour suffire à la demande de crédit. Dans le cas du RCPB, le problème ne se posait pas compte tenu des volumes de prêts et du fait que les caisses comptent beaucoup de dépôts à vue. Le fait que les prêts soient remboursables à court terme permettait aux caisses d'effectuer l'appariement du crédit avec l'épargne, puisque celle-ci est presque exclusivement à court terme. Il en aurait été autrement dans le cas de prêts à moyen terme. En effet dans ce cas, les caisses auraient eu de la difficulté à offrir un volume conséquent de crédits à moyen terme sans un apport de ressources financières dites longues.

4.6 Les organisations de producteurs et productrices performantes sont un atout pour rejoindre efficacement les petits producteurs

Rejoindre un grand nombre de petits producteurs atomisés en cultivant sur des surfaces réduites pose des problèmes de logistique importants, tant pour les acteurs commerciaux de la chaîne de valeur que pour les responsables de la vulgarisation des techniques agricoles.

En effet, pour les distributeurs d'intrants, il est peu rentable de livrer des petites quantités d'intrants hors des grands centres sans savoir au préalable quelles seront les quantités vendues et quels seront les produits effectivement achetés. Le défi est le même pour les institutions financières, car il très difficile de rentabiliser l'offre de très petits crédits.

Il existe au Burkina Faso toute une gamme d'organisations de producteurs ayant des niveaux très variés de capacités organisationnelles, que ce soit du groupement de base de petits agriculteurs peu structurés ou organisés aux coopératives performantes offrant toute une gamme de services à leurs membres, allant de l'appui-conseil à la gestion de l'offre.

Dans le contexte de la recherche du SFDIAB, le projet a opté pour offrir le financement par l'entremise d'organisations paysannes regroupant majoritairement des exploitants de petites unités de production familiale et offrant peu de services à leurs membres. Ce choix a été fait parce que ces organisations sont plus représentatives du contexte national. Les OP choisies étaient en grande partie caractérisées par une faible capacité organisationnelle (gouvernance, gestion, etc.) et une gamme de services aux membres limitée.

Malgré les limites des OP, le travail d'appui réalisé a permis de constater que l'association avec des OP et des faîtières efficaces et bien gouvernées était une condition essentielle de succès auprès de la clientèle des petits producteurs puisqu'elle permettait :

- de favoriser une participation active et crédible des producteurs dans le développement de la chaîne de valeur et une répartition équitable des risques et des bénéfices;
- d'intéresser le secteur privé, incluant les institutions financières, à offrir des services plus sophistiqués à cette clientèle;
- de mettre en place un système de vente groupée.

Dans la perspective où un projet devrait s'adresser à une clientèle de très petits producteurs dans un contexte comparable au Burkina Faso, le choix des organisations paysannes sera primordial pour l'atteinte des objectifs. Les OP étant fédérées au sein d'unions provinciales ou régionales, il serait indiqué de confier à ces dernières un rôle plus important dans les processus de renforcement des capacités techniques, d'approvisionnement en intrants et de commercialisation groupée dans une perspective de pérennisation des acquis.

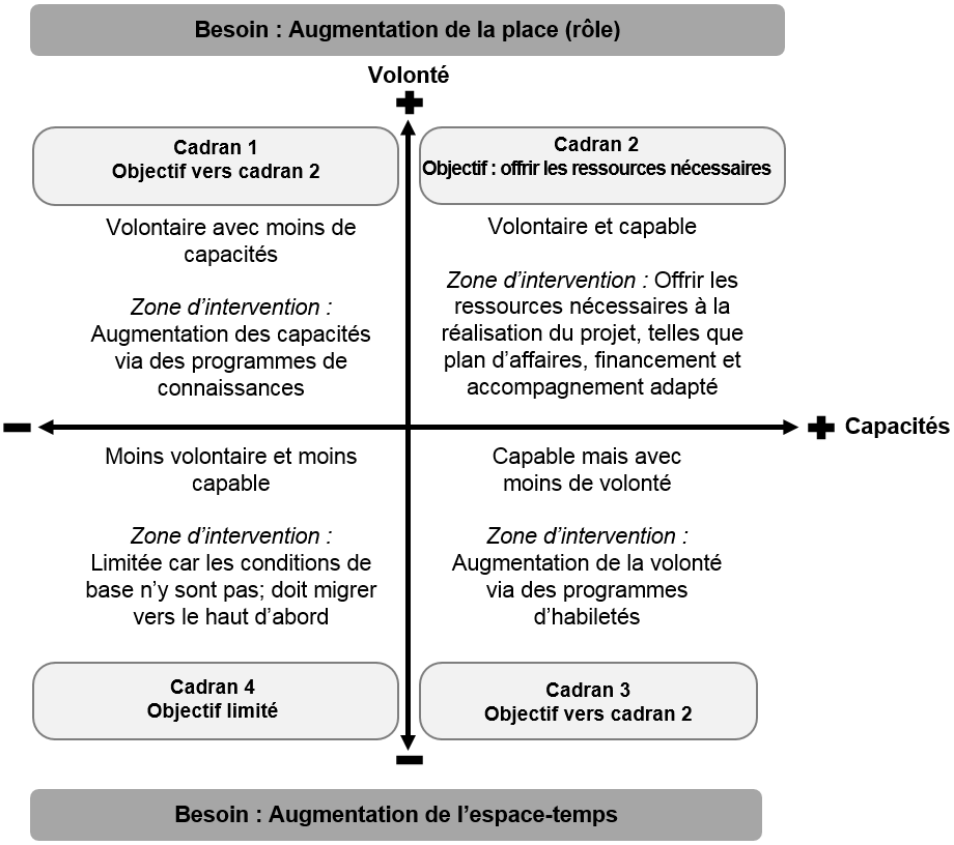
Dans un premier temps, il faudrait prioriser les organisations plus matures, fonctionnelles et désireuses de participer au projet pour ensuite mettre en place une stratégie de formation pour les autres OP moins bien structurées (voir figure 2).

Le recours aux services d'animateurs endogènes membres des OP, formés pour l'encadrement technique et l'animation des activités de formation, a été un élément essentiel qui a favorisé l'efficacité des opérations de vulgarisation et le transfert de compétences aux membres. Malgré les contraintes de disponibilité liées à la conduite de leurs propres travaux agricoles, l'implication des agents endogènes dans les activités de démonstration et d'accompagnement de leurs pairs a été bénéfique et appréciée, particulièrement par la clientèle féminine.

Dans le but d'atténuer le déficit des services d'encadrement technique du ministère de l'Agriculture, la mise en place d'un service d'encadrement endogène pourrait être envisagée au sein des faîtières/unions régionales des OP. Toutefois, l'encadrement endogène ne pourra remplacer entièrement les services de vulgarisation agricole de l'État.

Ce service endogène pourrait, à terme, jouer un rôle important au niveau de l'approvisionnement en intrants ainsi que de la commercialisation groupés. Si on désire pérenniser le développement de ces structures, il faudrait les encourager à conserver une partie des bénéfices financiers afin de s'autofinancer. Un modèle de succès pourrait être l'UGCPA de Dédougou, qui répartit les profits de la commercialisation en retournant 65 % aux membres et en gardant les 35 % restants pour son fonctionnement et l'offre de service.

Figure 2 – Critères de sélection des OP



4.7 Les marchés doivent être prêts à appuyer le déploiement de l'innovation

Il serait tout à fait illogique de promouvoir une innovation auprès des petits producteurs si ceux-ci ne peuvent :

- avoir accès à l'innovation ou s'ils ne peuvent l'utiliser de manière optimale et l'entretenir dans le cas d'équipements;
- vendre leur production à un prix suffisant pour permettre de générer un profit d'opération sur une base régulière.

Un projet de déploiement d'innovation doit donc s'assurer d'impliquer dès le départ les partenaires commerciaux afin de s'assurer que les marchés puissent offrir les innovations et absorber les récoltes. Tous les efforts faits pour convaincre les paysans de la pertinence d'utiliser une innovation et mettre en place un programme pour son déploiement seront faits en vain si l'innovation n'est pas disponible ou que les paysans ne sont pas en mesure de commercialiser leur production.

4.7.1 Les fournisseurs d'intrants

Le choix des fournisseurs s'est avéré un élément déterminant pour le succès du projet. Un processus rigoureux d'appel d'offres a permis de sélectionner les fournisseurs pouvant fournir au moment opportun des intrants de qualité, et ce, à coûts abordables. Les fournisseurs doivent donc être en mesure de démontrer qu'ils :

- ont des capacités techniques, logistiques et financières suffisantes;
- ont les moyens mis en place pour assurer le contrôle de la qualité;
- peuvent offrir les intrants dans des formats adaptés aux petits producteurs;
- peuvent innover eux-mêmes pour améliorer leur offre de service ou offrir des services complémentaires.

L'existence de fournisseurs bien organisés capables de lever les fonds nécessaires pour assurer la disponibilité de l'innovation au bon moment est un gage de succès du déploiement de ladite innovation. L'absence de tels acteurs pourrait constituer un frein au déploiement à grande échelle des innovations. De plus, sans une offre suffisante, le déploiement rapide et à grande échelle d'une innovation pourrait entraîner des distorsions de marché importantes. Par exemple, le marché burkinabè pourrait être incapable de suffire à la demande si subitement 25 000 ou 30 000 paysans désiraient se procurer une même innovation dans un court laps de temps.

Pour cette raison, il serait recommandé :

- de travailler avec l'interprofession afin de favoriser l'émergence de plusieurs fournisseurs et s'assurer que le marché demeure compétitif;
- d'offrir du financement aux fournisseurs d'intrants afin de leur permettre d'éviter des problèmes de liquidité et d'avoir les capacités de passer des commandes importantes;
- d'éviter de perturber ou déstabiliser les marchés par un déploiement trop agressif ne prenant pas en compte la capacité de croissance des fournisseurs;
- de s'assurer du maintien de la qualité des biens offerts.

Ce dernier point est extrêmement important, car le système repose en grande partie sur la confiance des producteurs et des IF envers la qualité des innovations financées qui doivent permettre aux producteurs de faire les gains de productivité escomptés.

4.7.2 La commercialisation

Outre le financement, un des principaux obstacles pour les producteurs est la commercialisation. L'expérience du CIPA démontre l'importance de renforcer les liens entre les producteurs et les grands utilisateurs ou commerçants. Pour ce faire, il faudra poursuivre les efforts de renforcement auprès des OP et des faîtières afin qu'elles aient une bonne compréhension des marchés. En effet, bien que les activités de formation en gouvernance, éducation financière et commercialisation aient été appréciées par les bénéficiaires, elles ont eu un impact limité sur les capacités de ces organisations ou de leur faîtière pour la commercialisation groupée et la négociation sur les marchés. De telles

formations devraient être suivies d'un accompagnement et de services-conseils dans la durée et réparties sur au moins deux campagnes successives de commercialisation.

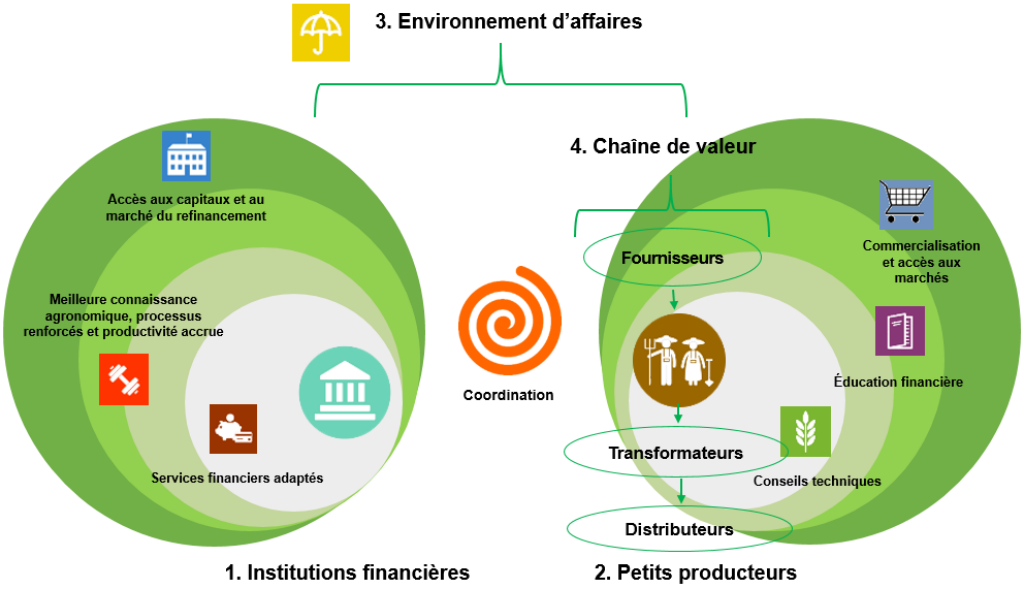
Les OP pourront négocier des prix justes dans la mesure où elles pourront offrir du volume ainsi qu'une qualité standard conforme aux besoins des marchés et éviter d'entrer dans une stratégie de spéculation visant un prix maximum, mais plutôt de commercialisation visant un prix moyen à moindre risque.

Il faudra aussi porter une attention particulière à ne pas déstabiliser les marchés en augmentant très rapidement l'offre d'une denrée sur le marché. Dans le cas des produits pouvant être entreposés, il serait judicieux de travailler en synergie avec les OP, les IF et des ONG afin de favoriser la construction de magasins d'entreposage et l'offre du crédit warrantage.

5.0 LE MODÈLE DE RÉFÉRENCE

À partir de l'expérience du SFDIAB, il est possible de schématiser le modèle de référence tel que présenté ci-dessous :

Figure 3 – Le modèle de référence



Ce schéma illustre qu'il est nécessaire, afin de stimuler le déploiement de l'innovation, de travailler sur les deux parties de l'équation : 1) l'offre de services financiers; 2) les capacités des petits producteurs à travers des actions de renforcement spécifiques et par le développement d'un environnement d'affaires propice à soutenir le déploiement des innovations.

Ce modèle préconise la mise en place d'une plateforme d'innovation ou d'un système où chaque composante est essentielle. Si l'une des composantes du système s'avère trop faible ou si toutes les conditions requises pour son bon développement ne sont pas réunies, il faudra alors compenser cette faiblesse par des activités de renforcement, sans quoi le système s'en trouvera fragilisé et déséquilibré. Ce travail de renforcement devrait se faire de manière continue et suivre l'évolution générale de l'environnement dans lequel opèrent les agriculteurs, les institutions financières qui les servent et l'ensemble des acteurs qui composent le secteur agricole. Cela explique, d'une part, la nécessité de bien connaître au préalable l'environnement et le contexte de l'intervention et, d'autre part, l'importance de la fonction de coordination qui est au centre de tout le système et qui permet d'établir les liens entre les divers partenaires et de les pérenniser. Il serait illusoire de penser que ces liens peuvent s'établir spontanément, car les acteurs travaillent généralement sans se concerter.

Les sections suivantes décrivent plus précisément les composantes de ce modèle en intégrant certains éléments complémentaires qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre du SFDIAB – puisqu'il était un projet de recherche – mais qui devront l'être lors d'un déploiement à large échelle.

5.1 Intégrer le déploiement de l'innovation dans le cadre de la politique de développement féministe

Le produit de financement CIPA a été particulièrement apprécié par la clientèle féminine, car il était très accessible, demandait peu de garanties et intégrait un panier de services (financier, vulgarisation, accès aux intrants, commercialisation) offerts à proximité des productrices agricoles. Dans le cadre du projet, les prix et les conditions de livraison étaient établis de manière uniforme pour l'ensemble des producteurs.

Lors des groupes de discussion (*focus groups*), les femmes consultées ont souligné avoir apprécié cette approche « tout sous le même toit ». Ce confort relatif pourrait toutefois créer une dépendance au projet et nuire à long terme au développement de l'ensemble des bénéficiaires et des femmes, en particulier. Il faudra donc dès le départ établir une stratégie d'autonomisation sexo-spécifique basée sur une analyse comparative entre les sexes (ACS).

Le projet a pu obtenir des résultats « genre » intéressants en misant sur l'identification et l'optimisation de la filière niébé, qui est à dominance féminine. Toutefois avec le temps, il n'est pas exclu que cette filière devienne intéressante pour les hommes. Il faudra donc intégrer une stratégie permettant aux femmes d'éviter de se concentrer sur quelques filières très spécifiques pour plutôt s'intégrer progressivement à des filières ou des activités dites masculines ou elles sont peu présentes par :

- l'offre de produits financiers adaptés à leurs besoins spécifiques;
- l'élimination de considérations basées sur le genre lors de l'analyse du crédit, surtout pour des filières non traditionnelles pour les femmes;
- l'accès aux innovations pouvant alléger la pénibilité des travaux et une meilleure conciliation travail-famille;
- l'incitation à l'embauche d'un plus grand nombre de femmes parmi les agents de crédit et les agents de vulgarisation ou d'appui-conseil;
- la mise en place par les fournisseurs de mécanismes de distribution de proximité;
- des programmes et activités de sensibilisation et d'éducation adaptés.

5.2 Prioriser la recherche sur les innovations en fonction de la clientèle cible

L'expérience du SFDIAB démontre qu'en termes de mise à l'échelle de l'innovation, rien n'arrive spontanément; il est donc important pour les centres de recherche de d'entretenir le diaglogue avec les acteurs de la chaîne de valeur et les institutions financières. Il est ainsi recommandé d'intégrer des agroéconomistes aux équipes de recherche dès le départ des travaux sur les innovations. Ceux-ci pourraient faciliter la mise en relation des chercheurs avec les autres acteurs de la chaîne de valeur.

Dans le contexte du Burkina Faso, les agroéconomistes sont peu impliqués dans les projets et ne sont mandatés pour faire des analyses de rentabilité que lorsque les travaux sur l'innovation sont complétés. Avec une approche favorisant le déploiement de multiples innovations en synergie, l'implication des agroéconomistes permettrait de déterminer quelles innovations devraient être priorisées, dans quel ordre et quels seraient les effets de synergie entre les innovations développées par des équipes de chercheurs n'ayant pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble.

Finalement, il est essentiel de considérer les aspects liés au genre dès le démarrage des travaux. En effet, en prenant en considération les écarts entre les sexes, il pourrait être possible de développer un panier d'innovations plus équilibré permettant non seulement de considérer les besoins des femmes, mais aussi de réduire l'écart entre les sexes.

5.3 Investir sur la coordination d'une plateforme d'innovations

Compte tenu des lacunes du marché du financement agricole et du fait que les acteurs de la chaîne de valeur ne travaillent généralement pas ensemble, il sera nécessaire de créer un environnement ou une plateforme favorisant le déploiement de l'innovation par l'établissement d'un dialogue entre les différents acteurs du développement agricole, soit :

- les agriculteurs et les organisations paysannes;
- les institutions financières;
- les entrepreneurs du secteur agroalimentaire;
- les centres de recherche et les responsables de la vulgarisation agricole;
- les ministères concernés par le développement agricole.

La mise en place d'une table de concertation et d'une plateforme d'innovations à une échelle nationale sera coûteuse et demandera du temps. Par conséquent, il faudra faire en sorte que cela ne soit pas fait pour une seule innovation, mais bien pour un ensemble d'innovations complémentaires qui pourraient être déployées concurremment ou de manière subséquente. Dans le cadre du projet SFDIAB, le CIPA a permis la diffusion de quatre innovations qui auraient pu être consolidées par déploiement d'innovations complémentaires telles que la petite mécanisation. Il serait nécessaire de bien planifier l'introduction séquentielle des innovations dès le départ du projet.

Il est donc recommandé :

- de favoriser la mise en place dans les projets d'une fonction de coordination et de confier cette fonction à un organisme ayant l'expérience et les ressources suffisantes pour jouer le rôle clé de connexion des acteurs entre eux;
- de prévoir un budget suffisant permettant d'organiser cette concertation;
- de prévoir un minimum de cinq ans afin de permettre de pérenniser la concertation;
- de prévoir dès les premières années une stratégie d'autonomisation et une prise de relais par les acteurs locaux.

5.4 Effectuer une analyse rigoureuse de l'environnement

Afin de s'assurer d'un ancrage solide dans le milieu, le projet devrait réaliser une analyse rigoureuse de l'environnement en fonction de quatre perspectives complémentaires :

1. Le stade de développement du producteur
   a. Maîtrise technique dans une perspective de développement durable
   b. Niveau d'éducation financière
   c. Existence et degré d'organisation et de gouvernance des organisations paysannes ou autres types de regroupement
2. La capacité des institutions financières à répondre aux exigences du marché
   a. Proximité
   b. Offre de service adaptée à tous les segments de producteurs
   c. Effectif suffisant et professionnalisme des ressources humaines
   d. Efficience des processus de gestion du portefeuille de prêts
   e. Capacité financière
3. La maturité de la chaîne de valeur
   a. Accès aux intrants de qualité, à temps, en quantité suffisante ainsi qu'aux autres facteurs de production (équipements et pièces de remplacement par exemple)
   b. Accès aux marchés de la transformation et de la commercialisation des produits
   c. Capacité à répartir équitablement les risques et les bénéfices entre les acteurs de la chaîne de valeur
4. L'environnement d'affaires
   a. Accès adéquat à la terre et existence d'un régime foncier qui contribue à protéger les droits des producteurs agricoles
   b. Accès à des services techniques et de vulgarisation agricole de qualité, dans les temps requis et à proximité
   c. Qualité des infrastructures (routes et autres infrastructures liées aux transports, infrastructures d'entreposage, accès à l'eau et à l'électricité, télécommunications, etc.)
   d. Application de politiques qui encouragent l'investissement, l'innovation, la protection de l'environnement et l'égalité entre les femmes et les hommes

5.5 Centrer le choix des innovations sur les besoins des producteurs ciblés

Le choix des innovations à déployer devrait être fait avec soin afin de correspondre aux besoins des producteurs ciblés. Il faudrait donc éviter de déployer des innovations pour la seule raison que le centre de recherche et ses chercheurs sont prêts à déployer une innovation.

Les interventions devraient donc être centrées sur les besoins des agriculteurs et être profitables pour ces derniers. Cela sous-entend qu'elles devraient pouvoir permettre aux producteurs de générer des revenus suffisants et des surplus financiers constants, de manière à avoir les moyens nécessaires pour moderniser leurs techniques de production et induire ainsi un cercle vertueux qui les mènera vers de meilleures conditions de vie.

Puisque les agriculteurs sont les mieux placés pour faire les choix qui les mèneront vers une productivité et des revenus accrus, il est recommandé de les consulter lors du choix des innovations.

La pertinence de déployer une innovation devrait être évaluée en fonction des critères suivants :

- Est-ce que l'innovation s'adresse au segment de la clientèle visée, et particulièrement celle les femmes ?
- Est-ce que l'innovation est introduite dans une séquence logique en synergie avec d'autres innovations afin de maximiser le retour sur l'investissement ?
- Est-ce que le marché a la capacité de rendre l'innovation accessible ?
- Quels sont les coûts associés, en incluant le service de la dette ?
- Est-ce que l'innovation est rentable et combien de temps faut-il pour générer des flux financiers positifs ?
- Quels sont les risques ?
- Quelle est son acceptabilité sociale ?

Les réponses à ces questions seront non seulement essentielles afin de permettre aux producteurs de faire des choix éclairés, mais elles le seront également aux créanciers qui voudront baser leurs décisions sur des données objectives.

5.6 Renforcer les institutions financières

Les services financiers ont, dans le cadre du SFDIAB, joué un rôle majeur dans la coordination et le renforcement des acteurs impliqués. DID et des institutions comme le RCPB ont démontré que le financement du secteur agricole peut permettre de relever les défis liés à la croissance des affaires, la rentabilité, la satisfaction des besoins des clients et la gestion des risques. Pour rendre cela possible, il est essentiel de renforcer les capacités des institutions financières et de professionnaliser la gestion du crédit agricole en :

- mettant à la disposition des producteurs une offre graduée de services financiers (crédit, épargne, services transactionnels et assurance) adaptée à chaque segment de client;
- offrant un service de proximité;
- intégrant chez ces institutions une connaissance des chaînes de valeur afin de leur permettre de mieux évaluer les besoins, les contraintes et les risques associés au secteur;
- réduisant les frais d'exploitation par une amélioration des procédures, la réduction des pertes sur prêt et l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre.

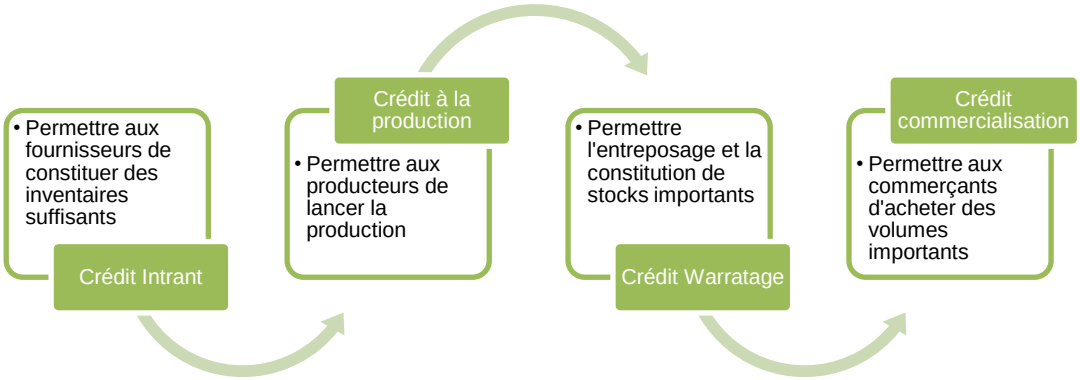
La conception du produit de crédit qui s'appuiera sur les acquis du CIPA doit se faire conjointement avec l'institution financière en respectant, dans la mesure du possible, les lignes directrices de la politique, les procédures de crédit en vigueur et bien sûr les capacités de la clientèle visée. Pour les petits producteurs, en particulier les femmes, ayant peu de moyens financiers, le produit de financement ne devra pas trop miser sur la garantie comme moyen d'atténuer le risque.

Dans les marchés où le coût du crédit ne permet pas le financement des investissements, la mise en place d'une ligne de crédit à taux réduit à l'institution financière pourrait permettre de réduire le taux à l'emprunteur. Toutefois, l'offre de crédit à des taux inférieurs au marché pour les entreprises agricoles est une mesure qui demande une prudence accrue et une bonne analyse

des filières. DID croit que ce type d'appui devrait être assorti d'autres mesures qui contribuent à structurer le secteur. De plus, pour éviter que les taux subventionnés n'engendrent des effets pervers susceptibles de fragiliser la pérennisation du financement de l'innovation, il est recommandé que les lignes de crédit soient limitées aux crédits à l'investissement ou aux crédits structurants qui auront un impact significatif sur le développement durable de la chaîne de valeur.

Le produit de crédit devra aussi être modulable et adaptable aux différentes innovations et chaînes de valeur et aux échéances de remboursement (court ou moyen terme) en fonction de la nature des innovations et de leur rentabilité. Il faudrait aussi s'assurer de la fluidité du financement tout au long de la chaîne de valeur et éviter les goulots d'étranglement en offrant du crédit aux différents acteurs. Par exemple, une offre de crédit combinant crédit intrant, crédit production, warrantage et crédit à la commercialisation serait particulièrement intéressante (voir figure ci-dessous).

Figure 4 – Séquence des financements dans une approche chaîne de valeur



Lors d'un déploiement à large échelle, il est recommandé d'utiliser une stratégie à deux volets : 1) mitigation des risques qui peuvent être contrôlés et liés à des considérations techniques et 2) partage des risques résiduels liés à des évènements imprévisibles tels que les facteurs climatiques ou les infestations d'insectes. Le CIPA a démontré qu'une part importante des risques pouvait être considérablement réduite par la mise en place de partenariats avec les autres acteurs impliqués dans le processus : les services de recherche, de vulgarisation ou d'appui-conseil, les fournisseurs d'intrants et les organisations de producteurs.

Toutefois, il y a une limite au risque résiduel qu'une institution financière, peu importe sa stature ou sa solidité, peut supporter. Un programme de déploiement devrait donc être accompagné par des mesures de gestion du risque telles que l'assurance-récolte ou un fonds de garantie. L'assurance-récolte serait très intéressante, car elle permettrait non seulement de protéger le portefeuille de crédits de l'institution financière, mais aussi l'avoir des producteurs agricoles. Il serait aussi conseillé d'avoir une approche sectorielle et de renforcer plus d'une institution financière afin de répartir le portefeuille et le risque.

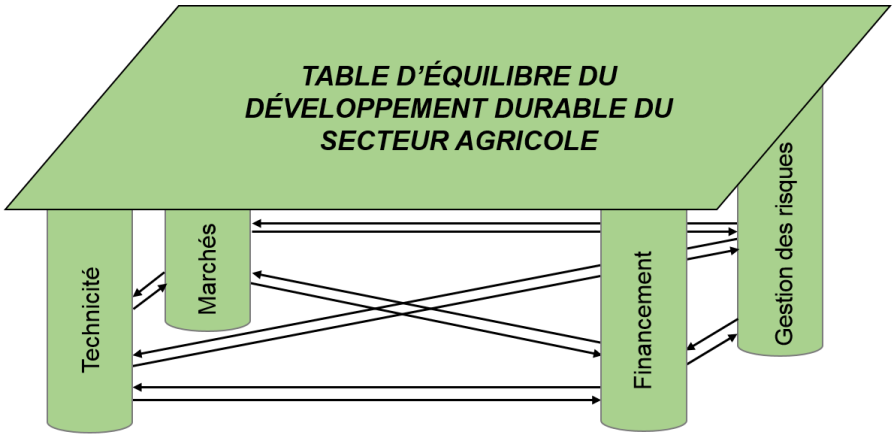
Finalement, lorsque les institutions financières ne disposeront pas de fonds suffisant sur une base à long terme, des lignes de crédit spécifiques réservées au financement d'équipement à moyen terme pourront être allouées afin de leur permettre de gérer adéquatement le risque d'appariement (en maintenant un équilibre entre le terme moyen des financements et le terme moyen de la source de fonds).

5.7 Maintenir un équilibre entre les piliers du développement agricole

Selon la méthodologie développée par DID, le financement est nécessaire mais non suffisant pour transformer le système. L'efficacité du financement comme levier de développement est nettement plus importante lorsque :

- celui-ci est couplé avec des initiatives (piliers) visant la maîtrise technique, l'accès aux marchés et la gestion des risques;
- les liens entre les différents piliers sont renforcés;
- les piliers reposent sur une législation et un environnement d'affaires stable favorisant l'investissement (voir figure ci-dessous).

Figure 5 – Le concept de table du développement durable du secteur agricole



C'est pour cette raison que le CIPA a intégré une approche holistique permettant d'intégrer au produit de financement le renforcement des capacités et l'accès au marché. Étant donné que le projet de recherche ne devait durer que deux années, il ne fut pas possible d'investir les ressources nécessaires à la mise sur pied d'un système de gestion de risque. En matière de risque, le projet s'est plutôt intéressé à réduire le risque au minimum en agissant sur les leviers à sa disposition, soit ceux du renforcement technique et de l'accès aux marchés. Toutefois, lors d'une mise en place d'un projet de grande envergure, il pourrait être nécessaire de coupler la stratégie de réduction des risques avec une stratégie de partage de risque. Par exemple, l'ajout de programmes d'assurance-récolte efficaces protégeant non seulement le portefeuille de prêts des IF mais également le risque encouru par les producteurs aurait un effet important sur les décisions d'investir et de financer l'innovation.

Le concept d'équilibre est à ce point important que DID recommande de limiter les interventions à un nombre restreint de chaînes de valeur et/ou de viser un territoire limité lorsque les moyens ne permettent pas de maintenir l'équilibre entre les divers piliers. En effet, il est préférable de réunir les conditions gagnantes dès le départ, augmentant ainsi les chances de succès dans une zone géographique restreinte pour pouvoir par la suite capitaliser sur les succès, plutôt que de viser trop grand et d'augmenter les risques d'échec, ce qui pourrait décourager les producteurs et les autres partenaires.

5.8 S'assurer d'un partage équitable des bénéfices et des risques au sein de la chaîne de valeur

La pérennisation d'une plateforme d'innovations ne pourra se faire que si l'ensemble des acteurs et surtout les petits agriculteurs y trouvent leur compte. Toute intervention liée à la mise à l'échelle devrait avant tout viser l'amélioration de la situation des producteurs agricoles eux-mêmes et de leur capacité financière. En effet, comme dans tous les marchés, le moteur de l'innovation est lié à la demande des agriculteurs pour ces innovations. Il faudra donc s'assurer que l'intervention permette une répartition équitable des risques et des revenus entre les producteurs agricoles et les autres acteurs de la chaîne de valeur.

Le regroupement en organisation paysanne ou autre forme d'association permet aux petits producteurs de mieux s'intégrer à la chaîne de valeur et d'y participer plus activement. La mise en place et le renforcement de ces organisations est donc un facteur déterminant de succès, permettant aux petits producteurs i) de pouvoir compter sur des intrants de qualité, en quantité suffisante et livrés à temps, ii) d'être en mesure d'avoir accès aux marchés et iii) d'obtenir des prix équitables pour sa récolte.

De plus, l'agrégation de la demande et de l'offre des petits agriculteurs permet de réduire considérablement les frais de distribution des innovations et du crédit et de transférer les gains réalisés en services (animateurs endogènes, commercialisation groupée, achat en commun) ou en diminution des coûts (économies d'échelle). Pour cette raison, il est recommandé de faciliter l'émergence et d'encourager le développement d'associations de producteurs agricoles.

Toutefois, le regroupement en organisation paysanne ou autre forme d'association n'est pas un passage obligé. Les acteurs privés peuvent remplacer les OP dans les fonctions de distribution des intrants et la commercialisation des récoltes. Dans ces cas, il faudra travailler avec les participants de la chaîne de valeur afin qu'ils soient conscients du fait que le système ne pourra fonctionner sans que les producteurs agricoles réalisent eux aussi leurs objectifs d'affaires. Par exemple, il pourrait être nécessaire de familiariser les acteurs commerciaux avec les principes de protection des clients utilisé dans les institutions de microfinance, notamment :

1. la mise en place de mécanismes de prévention du surendettement;
2. la transparence;
3. la fixation de prix équitables;
4. le traitement juste et respectueux des clients;
5. la protection des informations privées;
6. la mise en place de mécanismes de résolution des conflits.

5.9 Avoir une stratégie de mise en marché tenant compte de la courbe normale d'adoption de l'innovation

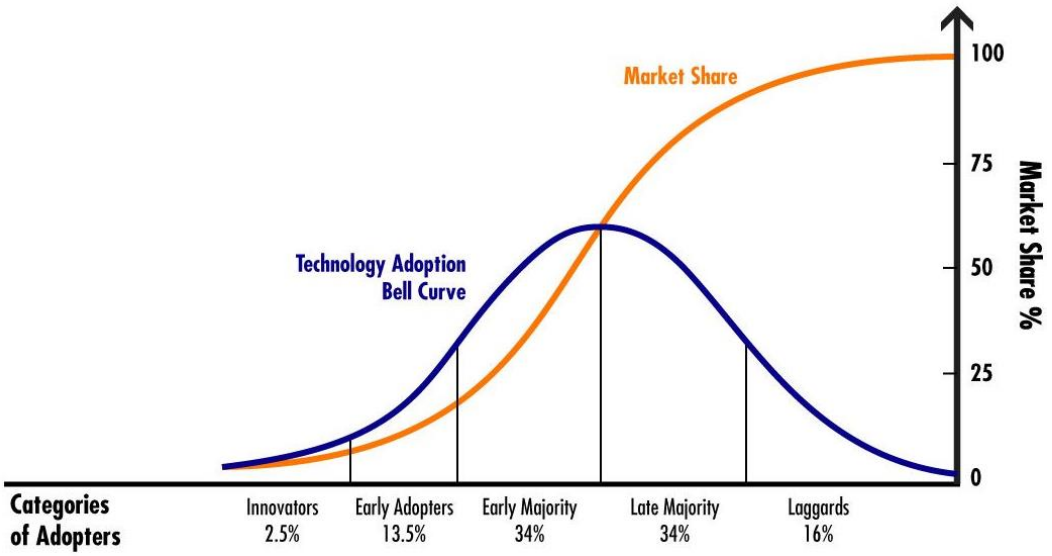
Ce n'est pas parce qu'une innovation est mûre et intéressante qu'elle est spontanément adoptée. Dans les faits, l'adoption de l'innovation n'est jamais linéaire et peut même dans certains cas effectuer un pas en arrière après un démarrage prometteur. Par exemple, dans certaines zones du projet, les conditions climatiques défavorables ont sans nul doute nui à la démonstration de l'avantage de l'adoption des innovations proposées par le CIPA et à l'adoption des innovations.

Dans le meilleur des cas, et ce pour toutes les innovations et tous les marchés, l'adoption de l'innovation suit généralement une courbe normale plus ou moins accentuée (voir figure 6). Par conséquent, l'adoption de masse est toujours précédée par l'intégration de l'innovation par la partie moins conservatrice de la population. Dans un marché potentiel de producteurs agricoles, il serait illusoire d'atteindre un pourcentage de pénétration de marché de plus de 50 % à très court terme, surtout si l'innovation demande des investissements importants sur une longue période.

Il faudra faire en sorte de prendre en compte ce comportement en :

- choisissant des innovations ayant dépassé le stade d'adoption et étant déjà introduites avec succès dans le marché des innovateurs (*early adopters*) et prêtes pour la période d'adoption de masse;
- misant sur une stratégie marketing visant à court terme les innovateurs et à plus long terme la masse des producteurs;
- établissant des objectifs de diffusion adaptés tenant compte du fait que l'adoption ne sera pas linéaire;
- en étant patient et en ayant des objectifs quantitatifs réalistes.

Figure 6 – Courbe normale d'adoption de l'innovation



6.0 CONCLUSION

L'expérience du SFDIAB démontre que le déploiement à grande échelle d'innovations doit favoriser une approche holistique impliquant les regroupements de producteurs agricoles, les institutions financières, les centres de recherche et de vulgarisation ainsi que les fournisseurs. Tous ces acteurs devront être mis à contribution et agir de concert afin d'assurer le déploiement des innovations.

Le modèle de référence préconise la mise en place d'une plateforme d'innovations ou d'un système permettant de renforcer l'offre de services financiers, les capacités des petits producteurs et le développement d'un environnement d'affaires propice à soutenir le déploiement des innovations.

La fonction de coordination est au cœur du modèle proposé, compte tenu de l'importance des relations à établir entre les différents partenaires qui ont, a priori, peu de champs d'action en commun. Il est donc recommandé de favoriser la mise en place dans les projets de déploiement à large échelle d'une fonction de coordination et de confier cette fonction initialement à une organisation ayant :

- l'expérience et les ressources suffisantes pour jouer le rôle clé de connexion des acteurs entre eux;
- le mandat d'identifier un organisme qui prendra le relais de la coordination – cet acteur pourrait être l'institution financière, un partenaire de la chaîne de valeur ou une organisation paysanne;
- le mandat d'autonomiser les acteurs de la chaîne de valeur.

Au cours des derniers mois du projet et lors de l'atelier de clôture, plusieurs intervenants se sont montrés intéressés par le concept du CIPA et à travailler avec le RCPB pour poursuivre l'expérience. Bien qu'il soit encore tôt pour dire que le maintien du CIPA est assuré par l'engagement du secteur privé, il fut très encourageant de constater l'intérêt du secteur privé pour poursuivre l'expérience du CIPA ou s'en inspirer pour favoriser le déploiement d'innovations dans d'autres zones ou pour d'autres chaînes de valeur.

Développement international Desjardins (DID) est un **leader mondial** dans le déploiement et le renforcement de la finance inclusive dans les pays en développement et en émergence.

Notre compétence repose sur l'expérience plus que centenaire du Mouvement Desjardins, le premier groupe financier coopératif du Canada et le cinquième dans le monde.

Nous nous inspirons des meilleures pratiques expérimentées au fil des collaborations avec nos nombreux partenaires pour appuyer la création, la croissance et le renforcement d'institutions financières et soutenir ainsi le développement d'un patrimoine individuel et collectif.

Expert-conseil, opérateur d'institutions et investisseur, DID se distingue par son expertise pointue dans les champs suivants :

- **Mobilisation de l'épargne**
- **Financement agricole**
- **Solutions technologiques**
- **Financement de l'entrepreneur**
- **Investissements**
- **Formation**
- **Performance sociale**
- **Surveillance**
- **Égalité entre les femmes et les hommes**
- **Gouvernance**
- **Finance verte**

Résolument tourné vers l'avenir, DID met à contribution tous ses talents afin d'élargir l'accès aux services financiers pour les populations des pays en développement et en émergence. Ensemble, nous créons l'avenir. C'est notre ultime raison d'être.

www.did.qc.ca

Desjardins
Développement international

Développement international Desjardins
59, avenue Bégin, Lévis (Québec) G6V 4C3

(418) 835-2400
(418) 833-0742
info@did.qc.ca