

Coopération Luxembourg-Mali – Programme MLI/021

EVALUATION DU DISPOSITIF DE FINANCEMENT DES CHAINES DE VALEUR AGRICOLES DE L'ONG AMASSA A SEGOU

Un dispositif performant et innovant d'accompagnement des Organisations de Producteurs et d'intermédiation financière pour l'Accès aux Financements et la Professionnalisation

Pierre RICAU (Nitidæ) et Bara NDAW (Positive Planet)
23/04/2018

Table des matières

Table des Figures	4
Table des Tableaux	4
Introduction :	5
Contexte général	5
Schéma succinct de l'intervention du programme MLI/021	5
Contexte spécifique de l'étude :	5
Méthodologie	6
Présentation des experts	8
Historique du dispositif	9
Généralités sur les contraintes de financement des activités agricoles en Afrique de l'Ouest et au Mali	9
Contexte spécifique du financement agricole au Mali	10
Historique du partenariat AMASSA / SORO YIRIWASO	10
AMASSA	10
SORO YIRIWASO	12
Le programme Purchase for Progress (P4P) ou Achats au Service du Progrès :	14
Description du dispositif d'intermédiation financière : acteurs et fonctionnement	18
Les acteurs impliqués (rôle et responsabilités)	18
Etapas de mise en œuvre du dispositif d'intermédiation financière	24
Analyse du dispositif d'intermédiation financière	29
Analyse des facteurs de réussite	29
Facteurs de réussite liés au contexte du projet P4P :	29
Facteurs de réussite liés à la démarche d'AMASSA et de Soro Yiriwaso	33
Liste des risques non gérés dans le dispositif et hiérarchisation	34

Analyse de la rentabilité socio-économique du projet (Coût/bénéfices) :	37
Conclusion sur l'analyse du dispositif :.....	39
Recommandations pour l'adaptation du dispositif au programme MLI/021 de LuxDev :.....	40
Pertinence du choix d'AMASSA	40
Pertinence du choix de Soro Yiriwaso (IMF).....	41
Type d'intervention et de financements pertinents pour chaque filière.....	42
Propositions de déploiement du dispositif dans le cadre du programme MLI/021 :	44
Recommandations à destination d'AMASSA pour l'amélioration et la valorisation du dispositif :	47
Amélioration du dispositif	47
Mutation du dispositif en service d'intermédiation financière à vocation économique durable	47
Problématique du Statut juridique :	49

Table des Figures

Figure 1: Répartition des financements de Soro Yiriwasso entre commerce et agriculture	13
Figure 2: Schéma simplifié des principaux acteurs impliqués dans le dispositif	18
Figure 3: Schéma du processus simple (pas de crédit intrant) :.....	24
Figure 4: Schéma détaillé du processus de prise de crédit, de commercialisation et remboursement du crédit avec un seul contrat	25
Figure 5: Schéma détaillé du processus de prise de crédit, de commercialisation et remboursement du crédit avec deux contrats successifs.....	26
Figure 6: Schéma du processus complet (crédit intrant, suivi de crédit commercialisation)	27
Figure 7: Schéma détaillé du processus de prise de crédit, de commercialisation et remboursement du crédit avec intrants et commercialisation	28
Figure 8: Magasin de stockage de l'Unions de Tingoni construit par le P4P (Photo P. RICAU)	31
Figure 9: Réception de batteuses et opération de nettoyage à l'Union de Cinzana (Source : AMASSA)	32

Table des Tableaux

Tableau 1: Evolution des crédits accordés aux 7 Unions Bénéficiaires de l'Accompagnement d'AMASSA dans le cadre du P4P dans la région de Ségou en vert, les crédits octroyés par Soro Yiriwasso (Source: AMASSA, capitalisation du P4P)	16
Tableau 2: Quantités de produits agricoles commercialisés par les 7 Unions appuyées par AMASSA	17
Tableau 3: Liste des formations reçues par les membres des OP de la région de Ségou dans le cadre du projet P4P	30
Tableau 4: Nombre de magasins et capacités de stockage des Unions au démarrage et à la fin du P4P	31
Tableau 5: Liste des équipements remis aux OP de la région de Ségou dans le cadre du projet P4P	31
Tableau 6: Analyse des principaux risques non gérés dans le cadre du dispositif d'intermédiations financière d'AMASSA mis en œuvre lors du projet P4P	34
Tableau 7: Estimation du coût du dispositif sur une campagne dans le cadre du projet P4P	37
Tableau 8: Estimation conservatrice des bénéfices réalisés par les principaux bénéficiaires du dispositif dans le cadre du projet P4P	38
Tableau 9: Principaux indicateurs concernant les IMF pris en compte dans le cadre de l'Etude Diagnostic des IMF de SOS Faim.....	41
Tableau 10: Proposition de budget pour la mise en oeuvre du dispositif d'intermédiation financière et commerciale au sein du programme MLI/021	46
Tableau 11: Proposition de Plan d'Affaire simplifié pour la pérennisation du dispositif	48

Introduction :

Contexte général

La Coopération Luxembourgeoise a convenu avec le Gouvernement du Mali d'un programme indicatif de coopération (PIC III) de 55 millions d'euros dont 33 millions pour sa partie bilatérale dans la zone de concentration sud mise en œuvre par LuxDev. Ce programme est composé de trois programmes sectoriels :

- MLI/021 : Développement rural et Sécurité alimentaire
- MLI/022 : Formation et Insertion professionnelle
- MLI/023 : Décentralisation et bonne Gouvernance

Le PIC III a pour objectif principal de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Mali. Cet objectif est commun à l'ensemble des trois composantes.

Schéma succinct de l'intervention du programme MLI/021

OBJECTIF GLOBAL : Les sources de revenus agricoles et la sécurité alimentaire des ménages ruraux sont diversifiées et renforcées ;

OBJECTIF SPÉCIFIQUE : La productivité, la durabilité et la rentabilité de trois filières agricoles sont développées et intensifiées ;

- R1 : Les filières émergentes du sésame et du fonio sont développées ;
R2 : La sécurité alimentaire bénéficie d'une filière rizicole renforcée ;
R3 : Les filières et les zones appuyées sont mieux adaptées au changement climatique ;
R4 : Le cadre d'investissement et de travail du tissu entrepreneurial agricole est amélioré.

Contexte spécifique de l'étude :

Afin de mieux comprendre la dynamique des marchés de manière à faciliter l'élaboration d'une stratégie d'appui à la commercialisation et à la mise en marché des produits agricoles des OP et MPE soutenues dans les cercles, LuxDev a confié à NITIDAE une étude sur «la dynamique des marchés et les flux commerciaux des filières riz, sésame et fonio » qui a été réalisée entre décembre 2017 et mars 2018.

Lors de cette étude, l'équipe de NITIDAE, suite à un entretien avec le Chef de Bureau d'AMASSA à Ségou, a identifié l'originalité et la pertinence du mécanisme d'accompagnement et de financement des Organisations de Producteurs (OP) qui fait l'objet de cette étude. Elle a indiqué à LuxDev que ce mécanisme mériterait d'être étudié et évalué car il pourrait se révéler très intéressant pour l'atteinte des objectifs du programme MLI21.

LuxDev, confronté à un décalage de calendrier d'action avec son partenaire SOS Faim sur la composante financement des coopératives a indiqué son intérêt pour évaluer ce dispositif et la possibilité de l'intégrer dans le programme MLI21. AMASSA étant déjà en charge d'un accompagnement des OP sur la composante commercialisation et gestion des magasins de stockage dans le cadre du programme MLI21, cette opportunité est apparue comme un excellent moyen d'accélérer la mise en œuvre d'un accompagnement complet des OP et d'accroître l'impact du programme.

Pour réaliser cette nouvelle étude, NITIDAE a décidé de recruter un consultant senior externe à son équipe et spécialisé sur les problématiques de financement en milieu rural afin d'avoir un regard complémentaire et neutre sur le dispositif.

Méthodologie

La méthodologie utilisée a été définie et échangée avec le commanditaire LuxDev. Elle a visé la réalisation des résultats attendus de la mission conformément aux TDR. Les différentes phases de l'étude se présentent comme suit :

Phase 1 : Réunion de démarrage et de cadrage de la mission

La réunion de lancement a marqué le démarrage officiel de la mission. Elle a consisté à rencontrer les responsables du Projet au niveau de Lux DEV et les principales autres parties prenantes (AMASSA, AOPP) pour s'accorder et valider la compréhension, les objectifs et les attentes de l'étude. Cet atelier a permis également de discuter, d'échanger et d'évaluer de manière consensuelle les différents éléments du plan de l'étude.

Phase 2 : Analyse documentaire et exploitation des données

La revue documentaire, qui a commencé au début de l'étude, s'est poursuivie tout au long de la mission. Cette analyse documentaire a porté sur la structuration des opérateurs et des filières, le financement de l'activité agricole et les acteurs du secteur financier au Mali. Les informations collectées ont été analysées afin de circonscrire les premières recommandations de l'étude.

Toutefois, il convient de souligner que la revue documentaire a été l'une des faiblesses de l'étude, car le processus a été peu documenté et les rapports sur les financements ne sont pas produits de manière régulière et systématisée.

Phase 3 : Séances de travail avec les parties prenantes

Cette étape a consisté à rencontrer les différents acteurs sur le terrain pour la collecte des données primaires. Les différents entretiens ont permis de rencontrer :

- Le chef de de l'antenne de Ségou d'AMASSA, pour comprendre l'historique du programme, les différents acteurs, les rôles et responsabilités de chaque acteur, les résultats atteints mais aussi les forces et faiblesses, les menaces et opportunités...
- L'institution microfinance (Soro Yiriwaso) partenaire financier du projet pour analyser la pertinence de son choix, l'offre de produits, les conditions de financement mais aussi son intérêt et sa capacité financière à poursuivre le financement et atteindre les objectifs du projet en termes de bénéficiaires financés.
- Deux autres institutions de microfinance (Microcred et KAFO JIGIGNEW) : l'objectif visé par ces rencontres était d'analyser l'offre de services disponibles, mais aussi les conditions de financement des activités agricoles.
- Les opérateurs des producteurs : ces rencontres ont permis de comprendre la composition et la structuration des unions, le fonctionnement, les différentes filières et les quantités collectées mais aussi leur expérience en matière de services financiers.
- L'ONG SOS Faim à Ségou pour comprendre leur mécanisme de financement dans le cadre du projet MLI21, et les causes du retard de mise en œuvre. Cette rencontre nous a aussi permis de recueillir le travail de diagnostic sur les Système Financiers Décentralisés (SFD) de la région de Ségou.

Phase 4 : exploitation des données et rédaction du rapport

Dans un premier temps, l'ensemble des données recueillies lors de la revue documentaire et des entretiens, ont été exploités avant d'être classées. Les retours de mission de terrain ont permis à l'équipe de mission d'élaborer les premières analyses afin de dégager des tendances.

La restitution intermédiaire à la fin de la mission terrain a consisté en une présentation des grandes tendances de l'étude au commanditaire. Cette séance à caractère participatif a été l'occasion d'approfondir et d'affiner les éléments issus de la mission de terrain en tenant compte des points de vue des différents acteurs rencontrés.

L'ensemble des étapes du déroulement de la mission, des difficultés rencontrées au cours de celle-ci et des recommandations fortes qui en découleront ont été exposés dans le présent rapport.

Calendrier de la mission			
Jour	Date	Lieux	Activités principales
Jeudi	22/03/2018	Ségou	- Débrief de démarrage avec LuxDev - Point détaillée avec Demba CISSE, Chef d'Antenne AMASSA à Ségou
Vendredi	23/03/2018	Ségou	- Rencontre SOS Faim Ségou - Rencontre Soro Yiriwasso Ségou - Rencontre MicroCred Ségou - Rencontre Kafo Jiginew Ségou
Samedi	24/03/2018	Ségou	- Rencontre 2 OP à Ségou au bureau d'AMASSA - Précisions et remise de documents par Demba CISSE
Dimanche	25/03/2018	Ségou et Bamako	- Voyage Ségou-Bamako - Arrêt à Tingoni pour visite Union impliquée dans le dispositif
Lundi	26/03/2018	Bamako	- Revue documentaire (jour férié au Mali)
Mardi	27/03/2018	Bamako	- Rencontre fiscaliste pour question d'activité des ONG - Débrief Lux Dev - Rencontre Adama CAMARA, Dir. Soro Yiriwasso
Mercredi	28/03/2018	Bamako	- Rencontre Mohamed HAIDARA, Coord. National AMASSA - Rencontre Orange: information et dispositif Orange Money pour OP

Présentation des experts

Pierre RICAU : Chef de Mission – Expert Senior Commercialisation - Agroéconomiste à NITIDAE et Analyste en Chef du Service N’Kalô (www.nkalo.com) - spécialisé en analyse de marché et des filières agricoles, en particulier sur l’analyse de la chaîne de valeur (acteurs, flux, demande...), sur les fondamentaux de marchés, et la variation de ces facteurs dans le temps et l’espace pour produire une analyse et des formations adaptées aux besoins des acteurs. Longue expérience dans les problématiques de commercialisation et de structuration des organisations de producteurs en Afrique de l’Ouest en général et nombreuses expériences au Mali en particulier.

Bara NDAW : Expert senior Microfinance Rurale – Economiste à Positive Planet (www.positiveplanet.ngo) - spécialisé en particulier dans l’audit, le diagnostic et la conception de plan d’assistance et de formation pour les Institutions de Microfinance (IMF) et Système Financiers Décentralisés (SFD). Longue expérience en Afrique de l’Ouest en général et nombreuses expériences au Mali en particulier.

Historique du dispositif

Généralités sur les contraintes de financement des activités agricoles en Afrique de l'Ouest et au Mali

En Afrique en général, le consensus est établi qu'il y a une inadéquation entre l'offre et la demande de financement des activités agricoles : la demande n'est pas satisfaite par le niveau de l'offre combinée des banques et des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD). Même avec le soutien des structures d'appui (Organisations internationales et ONG de développement notamment), en termes de services non financiers et de facilitation de ces cibles à l'accès au crédit, cela ne suffit pas encore à résorber le gap financier.

Ce faible accès des organisations paysannes à des crédits s'explique d'abord par le fait que pour les institutions financières, les activités agricoles sont synonymes de risques élevés. Or, les pratiques habituelles des institutions financières, en matière de prêts, reposent principalement sur deux mécanismes de gestion des risques : d'une part, la recherche coûteuse d'informations et l'analyse de ces informations ; d'autre part, la prise de garanties réelles. Etant donné la rareté des informations fiables, les prises de garanties sont majoritairement utilisées quand il s'agit de financer les organisations paysannes. Cependant, ces dernières ont des difficultés à fournir les garanties qui leur sont exigées. Par conséquent, cette cible est particulièrement mal placée pour faire face aux exigences des systèmes financiers classiques.

Dans ce contexte, deux solutions sont généralement proposées par les structures d'appui au secteur agricole pour inciter le système financier à financer les Organisations de Producteurs :

- La mise en place d'une ligne de crédit pour permettre à l'institution financière de disposer de ressources adaptées et faire face aux demandes
- La mise en place d'un fonds de garantie pour gérer et partager le risque entre les différentes parties prenantes et faciliter une plus grande implication des institutions financières. Il s'agit à la fois de favoriser le déploiement de leurs activités et de permettre l'adaptation des produits aux besoins exprimés.

Toutefois, l'expérience au Mali comme ailleurs en Afrique montre un certain nombre de limites, voire de contraintes objectives, identifiées dans la mise en œuvre des fonds de garantie.

- En premier lieu, les institutions financières accordent généralement des prêts tant que le fonds de garantie est disponible et s'arrêtent de financer à l'épuisement de ce fonds.
- En second lieu, un niveau élevé de garantie déresponsabilise les institutions financières qui, étant donné que la quasi-totalité du risque de crédit est couverte, pourraient être moins rigoureuses dans l'analyse et la décision de crédit, étant entendu que les impayés éventuels seront recouvrés par prélèvement sur le fonds de garantie.
- En troisième lieu, lorsque les membres des Organisations de Producteurs sont informés de l'existence de lignes de crédit et/ou d'un fond de garantie qui leur est dédié, certains d'entre eux peuvent se sentir également déresponsabilisés et privilégient le détournement des fonds prêtés au remboursement intégral de leurs prêts. L'existence de fond de garantie peut même créer des appels d'air opportunistes pour les « passagers clandestins », certains acteurs se spécialisant dans l'obtention de crédit garantis par des bailleurs externes sans intention de les rembourser.

Contexte spécifique du financement agricole au Mali

Entre 1981 et 1996, le Programme de Restructuration du Marché Céréalière (PRMC), a été l'un des principaux moteurs du développement d'une offre de crédit ciblée sur le secteur agricole malien, à travers la mise en place de lignes de financement au niveau de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) et des Banques commerciales.

En 1996, avec la fin du PRMC donc les résultats avaient été jugés concluants, le financement du secteur agricole est revenu à la BNDA et aux banques commerciales avec une réduction forte des incitations et notamment la fin de la bonification des taux d'intérêt.

Progressivement, la BNDA et les autres banques, face aux contraintes d'analyse des dossiers, de suivi des crédits en cours et aux taux élevés de non-remboursement, ont rendu les conditions d'accès au crédit de plus en plus restrictives. Finalement, très peu d'organisations de producteurs ont été en mesure de répondre à ces conditions et les financements au secteur agricole ont donc eu tendance à se réduire.

Dans le même temps, le développement des caisses d'épargne et de crédit communautaires et plus généralement, la croissance du secteur de la Finance Décentralisée, ont permis de développer un financement des producteurs individuels et des Organisations de Producteurs souvent sur de plus petits montants mais avec moins de contraintes.

Le développement de la microfinance rurale au Mali bien que rapide et très important sur les 15 dernières années ne permet toutefois, pas à ce jour de répondre aux besoins de financements du secteur agricole malien et connaît des taux de non remboursement qui peuvent parfois mettre en péril la viabilité des IMF.

C'est pourquoi, en capitalisant sur ces expériences antérieures, l'Association Malienne pour la Sécurité et la Souveraineté Alimentaires (AMASSA Afrique verte Mali) en collaboration avec un partenaire financier (Soro Yiriwaso) a mis en place un dispositif d'intermédiation financière innovant pour compléter le dispositif d'accompagnement et apporter une solution aux contraintes de l'accès aux crédits des Organisations de Producteurs.

Historique du partenariat AMASSA / SORO YIRIWASO

AMASSA

L'**Association Malienne pour la Sécurité et la Souveraineté Alimentaires** (AMASSA - Afrique Verte Mali) a été créée en juillet 2005. Elle est issue de l'antenne Afrique Verte qui intervient au Mali depuis 1994.

Créée en 1990, Afrique Verte tire ses origines d'une campagne "Pour le droit des peuples à se nourrir eux-mêmes" (1983) et d'une volonté de plusieurs ONG françaises de promouvoir la production locale et la souveraineté alimentaire des zones sahéliennes. Depuis son départ Afrique Verte promeut la « reconversion en achats locaux » d'une partie des budgets consacrés à l'aide alimentaire en nature.

En 2005, suite à processus d'autonomisation de ses représentations en Afrique de l'Ouest, l'ONG française Afrique Verte évolue vers une restructuration en 4 organisations autonomes en travaillant en réseau : Afrique Verte France, l'APROSSA au Burkina Faso, l'ACSSA au Niger et l'AMASSA au Mali. Chaque organisation est dirigée par son propre conseil d'administration. Dans un premier temps, une Charte commun d'Afrique Verte International lie les 4 ONG puis une organisation internationale, Afrique Verte Internationale est créée en 2008 pour animer et structurer le réseau.

Au Mali, l'AMASSA est devenu au fil des années l'un des acteurs les plus expérimentés dans le soutien aux filières céréalières locales et le suivi des marchés céréaliers. Son expertise est particulièrement reconnue dans le suivi des marchés céréaliers (mil, sorgho, maïs, riz et fonio) et l'appui à la commercialisation des céréales : bourses céréalières locales, nationales et sous régionales. Elle possède également une expérience avancée dans l'appui à la structuration et à la professionnalisation des Organisations Paysannes (Organisations de Bases et Unions de coopératives). L'AMASSA accompagne plus des 700 groupements d'opérateurs sur les segments de la production, de la transformation primaire et secondaire, de la commercialisation ainsi que des organisations de consommateurs.

Les premières expériences d'AMASSA dans le secteur du crédit agricole remontent à 2001. Dans le cadre de son accompagnement aux organisations de producteurs et de productrices et aux PME du secteur agricole, elle a accumulé des expériences variées incluant :

- Des prêts directs aux Organisations de Producteurs (Exemple : 27 Millions de FCFA à Mopti en 2002)
- La mise en place de cautions d'AMASSA auprès des Caisses d'Epargne et de Crédit (Exemple : 35 Millions à Bamako, Kayes et Koro) dont certaines sont rémunérées par les Caisses.
- L'accompagnement dans la gestion et le suivi de dépôts de garanties en provenance de partenaires techniques et financiers (Ambassade de France, Fondation Stromme) (Exemple : 180 Millions de Francs CFA de 2004 à 2011).
- L'intermédiation financière sans dépôt de garantie (Exemple : 80 Millions de FCFA de prêt encadrés entre 2005 et 2013 avec la BNDA et la BMS dans les régions de Mopti et Sikasso) dans ce cas, l'AMASSA joue un rôle d'appui/conseil aux OP pour la mise en place de procédures internes et pour une bonne gestion du crédit. Le dispositif étudié se situe dans cette catégorie.

Malgré cette longue expérience, l'approche d'AMASSA est restée prudente et critique vis-à-vis des interventions dans le financement du secteur agricole.

AMASSA souligne notamment que :

- Les conventions signées avec les IMF/SDI sont souvent insuffisantes en termes de répartition des responsabilités, de critères de sélection des bénéficiaires et de montants de financements à accorder. Cette situation conduit à un sous-financement des OP par rapport aux lignes de crédit et aux fonds de garanties disponibles, à une déresponsabilisation des IMF/SDI et à un manque de pérennité des mécanismes mis en place. Une fois l'accompagnement d'AMASSA terminé, peu d'OP continuent généralement à être financées.
- Les fonds de garanties et lignes de financements extérieures fournies par les Partenaires Techniques et Financier conduisent souvent à des comportements opportunistes de la part des OP, des PME comme des IMF/SDI, qui profitent de l'absorption des risques par le partenaire extérieur pour ne pas jouer pleinement leur rôle ce qui conduit à un épuisement progressif des lignes et/ou fonds de garantie
- Le cadre juridique malien contraint les Associations à ne pas pouvoir réaliser de prestation de services auprès du secteur privé et donc à ne pas pouvoir positionner les dispositifs d'intermédiation financière dans une logique pérenne et durable en facturant leur coût aux OP et/ou aux IMF/SDI.

Pour toutes ces raisons, la coordination nationale d'AMASSA a décidé jusqu'à présent de rester prudente et de ne pas trop communiquer sur le dispositif d'intermédiation financière déployé à Ségou malgré son succès.

SORO YIRIWASO

Soro Yiriwaso est une institution de microfinance malienne, qui cible les femmes travaillant dans le secteur agricole et en zones rurales. L'institution a été créée en 2000 sous la forme d'une ONG, prenant la suite d'un programme de microcrédit mis en place par Save The Children en 1986. Soro Yiriwaso octroie des financements à des femmes pauvres pour leurs activités génératrices de revenus, avec pour objectif final d'améliorer l'accès à la santé et à l'éducation de leurs enfants. L'institution a commencé ses activités dans la région de Sikasso, au Sud du Mali, point d'arrivée d'un afflux de population fuyant la sécheresse du Nord dans les années 1980. Elle a ensuite étendu ses activités aux zones rurales adjacentes à Ségou, Koulikoro, Bougouni, Fana Koutiala, Kolondieba et Oueslesbougou. Soro Yiriwaso touche 500 villages au Mali et son siège est à Bamako.

SORO YIRIWASO est une institution de microfinance basée sur les principes du crédit solidaire. Pour lui permettre de fonctionner conformément à la réglementation en vigueur sur les institutions de microfinance au Mali, SORO YIRIWASO a signé une convention le 11 juillet 2003 avec le gouvernement de la République du Mali, représenté par le Ministre de l'Economie et des Finances. Cette convention a été renouvelée le 09 Juillet 2010. Elle est aussi membre de l'APIM (Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Mali).

Au 31 Décembre 2017, Soro Yiriwaso finançait 45 090 emprunteurs actifs, dont 40% de crédits agricoles, pour un portefeuille total de 5,3 milliards de CFA, au travers de 7 agences.

Le montant de l'épargne collectée est de 2.5 milliards de FCFA et un montant d'emprunts de 2.7 milliards de FCFA.

Soro Yiriwaso a accumulé au cours des dix dernières années une grande expérience dans le financement des activités du monde rural en général et de l'activité agricole en particulier. Pour améliorer son efficacité et son efficience dans le financement du monde agricole (filères et acteurs) l'IMF a noué des partenariats qui visent les objectifs suivants :

- L'accompagnement dans le déploiement de Soro Yiriwaso dans le monde rural ;
- Le renforcement des capacités des ressources humaines de Soro Yiriwaso dans le financement de l'agriculture et la gestion des risques ;
- Le développement de produits et services adaptés aux besoins du monde rural ;
- La structuration de la demande du monde rural ;
- La mise en relation (financière) des acteurs du monde rural et les institutions de microfinance;

Les activités ciblées par Soro Yiriwaso dans le cadre du secteur agricole sont :

- Les vendeurs de semences et intrants (agro dealers) en milieu rural.
- Les producteurs agricoles (hommes et femmes) en individuel, en association semi structurée ou en coopérative structurée.
- Les opérateurs économiques spécialisés dans l'achat et la commercialisation des produits agricoles.
- Les projets de Warrantage pour stabiliser les revenus des producteurs.

Le portefeuille de Soro Yiriwaso, se répartit comme suit au cours de trois dernières années :

Nombre de crédits octroyés par catégorie de 2015-2017						
Catégorie de prêts	2015		2016		2017	
Crédits commerciaux	19 935	50%	23 759	47%	27 054	60%
Crédits agricoles	19 935	50%	26 792	53%	18 036	40%
TOTAL	39 870		50 550		45 090	

Le financement des activités agricoles représente une part importante avec 50% en 2015, 53% en 2016 et 40% en 2017, ce qui confirme son expérience dans ce domaine

Le montant des crédits agricoles octroyés durant les trois dernières années se présente comme suit :

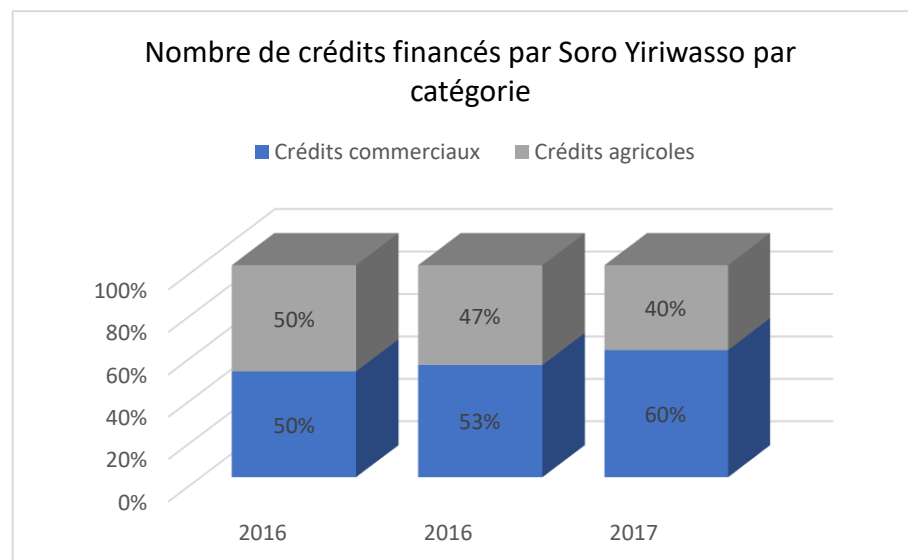


Figure 1: Répartition des financements de Soro Yiriwasso entre commerce et agriculture

Montant des crédits agricoles financés	2015	2016	2017
Crédits à la commercialisation			
Prêt stockage et commercialisation des produits agricoles	160 525 000	271 898 661	212 898 000
Prêt pour la commercialisation des coopératives agricoles	106 255 000	389 394 000	202 325 000
S/TOTAL 1	266 780 000	661 292 661	415 223 000
Autres crédits agricoles			
Prêt de campagne	2 215 193 646	1 301 793 040	1 802 819 424
Prêt aux producteurs de Mais	205 322 000	243 446 952	255 020 000
Prêt maraichage	47 000 000	53 305 000	69 520 000
Prêt warrantage	169 000 000	201 000 000	188 000 000
Prêt équipements agricoles	-	25 000 000	38 500 000
S/TOTAL 2	2 636 515 646	1 824 544 992	2 353 859 424
TOTAL GENERAL (1) + (2)	2 903 295 646	2 485 837 653	2 769 082 424

Soro Yiriwaso consacre plus de 50% sur le financement des activités agricoles. Ces crédits concernent des activités de commercialisation et de campagne.

ACTIVITE	déc. 2017	déc. 2016	déc. 2015
Total Actif	6 297 359 500	5 957 269 760	4 843 826 134
Encours de crédit	5 320 682 733	5 145 138 346	4 118 350 669
Encours de crédit rural	2 128 273 093	2 726 923 324	2 059 175 335
Encours d'épargne	2 576 633 046	1 632 646 514	1 028 784 463
Nombre d'emprunteurs actifs	45 090	50 550	39 870
Nombre d'emprunteurs actifs rural	18 036	26 792	19 935
PAR 90 jours	2,27%	1,69%	1,57%
Taux de pertes sur prêts	0,04%	0,60%	0,00%

Soro Yiriwaso a connu une croissance régulière de son portefeuille de crédit entre 2015 et 2017 (+30% en moyenne) due notamment à l'attrait de nouveaux financements et à l'ouverture de nouvelles agences. Cette croissance est rendue possible grâce :

- A la capacité de l'institution à collecter de l'épargne (augmentation de 150% entre 2015 et 2017) et à lever des fonds après des partenaires financiers (banques et IMF)
- Les agents de crédit ont une bonne maîtrise de la méthodologie de crédit et les compétences suffisantes pour évaluer les demandes (PAR <3% sur les trois dernières années).

Le programme Purchase for Progress (P4P) ou Achats au Service du Progrès :

En 2008, le pic de prix qui touche la majorité des matières premières agricoles et plus particulièrement les céréales, incite le Programme Alimentaire Mondial (PAM) à revoir sa stratégie d'approvisionnement de plus en plus critiquée. Le programme Achats au Services du Progrès (P4P) est lancé en 2009, pour une durée de 5 ans dans 21 pays dont 15 pays africains pour répondre à ces critiques en renforçant l'approvisionnement en céréales du PAM sur les marchés locaux et plus particulièrement en initiant un processus d'approvisionnement directement auprès d'organisations paysannes. L'objectif principal du programme est l'appui à 500 000 petits producteurs pour qu'ils puissent produire des excédents commercialisés à des prix rémunérateurs et ainsi accroître leurs revenus. Le programme accompagne des organisations de producteurs à vendre à la fois directement au PAM et à améliorer leur commercialisation sur le marché national auprès des gros opérateurs céréaliers (commerçants et transformateurs).

Dès le lancement du programme au Mali, AMASSA, de par son expérience et son mandat, est identifiée comme partenaire local du PAM pour la mise en œuvre de l'accompagnement des Organisations de Producteurs (OP). Lors de cette première phase du P4P, l'accompagnement d'AMASSA est reconnu pour son efficacité, avec notamment le succès de l'appui à la fédération de coopérative Faso Jigi dans la région de Ségou, qui dès 2009 livre plus de 600 tonnes de céréales au PAM ou encore à l'Union des Coopératives de Producteurs et Transformateurs de Céréales de Koutiala qui livre plusieurs dizaines de tonnes de céréales au PAM.

En 2013, avec le lancement d'une nouvelle phase du P4P, le PAM décide de confier à l'AMASSA l'accompagnement des coopératives dans la région de Ségou qui était lors de la phase précédente confiée à l'ONG suisse Sasakawa Africa Association.

C'est dans le cadre de son intervention au sein du P4P dans cette nouvelle région, que le bureau d'AMASSA à Ségou est renforcé et que démarre l'expérience d'intermédiation financière.

Le Chef de bureau, Demba CISSE, démarche alors plusieurs organismes financiers BNDA (rencontré à sept reprises), BMS, Kafô Jiginew et Soro Yiriwasso pour leur proposer d'échanger avec les Unions de Producteurs impliquées dans le projet et définir un cadre de financement fondé sur les contrats du PAM.

La principale contrainte est que les montants nécessaires pour collecter les quantités demandées par le PAM sont très importants et que les Unions de Producteurs ciblées ont trop peu de garanties à proposer pour répondre aux exigences des Banques.

Le directeur national de Soro Yiriwasso est intéressé par la proposition et accepte de participer à plusieurs ateliers de concertation et de négociation à Ségou avec les responsables des Unions ciblées pour la mise en place d'un dispositif de financement.

C'est dans le cadre de ces ateliers qu'est progressivement élaboré entre les acteurs producteurs, l'IMF, le PAM et l'AMASSA le dispositif d'intermédiation financière étudié dans cette étude.

Ce cadre de collaboration a abouti au financement de quatre (04) unions des coopératives en 2014/2015 sous l'encadrement de l'ONG AMASSA dans la zone de Ségou. Pour la campagne 2015/2016, le mécanisme a été étendu à un total de sept (07) Unions et pour la campagne 2017/2018 à un total de neuf (09) Unions¹.

Ce financement est basé sur le principe innovant procédant au gel de retrait des comptes contractuels des Unions c'est-à-dire les comptes bancaires des unions recevant les fonds de transaction et la caution technique de l'encadrement de l'ONG AMASSA.

Au regard des succès constatés dans le cadre de ce partenariat, l'AMASSA en collaboration avec SORO YIRIWASO ont décidé de consolider les acquis de ce partenariat et d'apporter des stratégies innovantes permettant aux unions d'accéder aux produits financiers adaptés à leur besoin dans les filières agricoles en particulier les chaînes de valeur : Mil, Sorgho et Niébé. C'est ainsi que depuis 2014, ce dispositif a permis d'atteindre les résultats suivants :

- 7 unions ont été accompagnées et financées pour un montant de 527 228 000 CFA
- 100% de taux de remboursement des crédits
- 3 800 producteurs dont 432 femmes bénéficient des avantages de cette expérience sur les chaînes de valeur céréales et Oignon en 2017/2018.

¹ Les deux dernières Unions ayant été ajoutées en fin de projet, les résultats de l'accompagnement avec elles ne sont pas disponibles.

Tableau 1: Evolution des crédits accordés aux 7 Unions Bénéficiaires de l'Accompagnement d'AMASSA dans le cadre du P4P dans la région de Ségou en vert, les crédits octroyés par Soro Yiriwasso (Source: AMASSA, capitalisation du P4P)

Unions	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	CUMULS
Cinzana	0	0	6 065 000	4 252 500	50 000 000	50 000 000	0	0	110 317 500
Boidié	0	0	0	0	0	35 000 000	14 000 000	0	49 000 000
Tingoni	0	0	0	0	0	54 000 000	83 250 000	9 000 000	146 250 000
Fatiné	0	0	0	0	0	0	46 410 500	36 000 000	82 410 500
Sy	0	0	0	0	0	0	55 000 000	25 000 000	80 000 000
Konobougou	0	0	0	0	0	0	25 250 000	18 000 000	43 250 000
Somo	0	0	0	0	0	0	3 000 000	13 000 000	16 000 000
Total	0	0	6 065 000	4 252 500	50 000 000	139 000 000	226 910 500	101 000 000	527 228 000

Le taux d'intérêt convenu entre les différentes parties est de 1,25% mensuel (15% par an) calculé sur la durée du prêt. La totalité de ces prêts ont été remboursé de manière anticipée (avant l'échéance prévue) sans frais additionnels.

Pour la campagne 2015/2016 (qui est la mieux documentée). Les prêts accordés aux 7 Unions, pour un total d'environ 227 millions de Francs CFA ont permis :

- De réaliser un Chiffre d'Affaire de 585 Millions de Francs CFA pour un total de 4 214 tonnes de mil, sorgho et niébé commercialisées.
- Réaliser un bénéfice net cumulé de 43 261 929 FCFA, les Bénéfices allant de 1 850 000 FCFA à 12 000 000 FCFA selon les Unions.
- Renforcer le capital financier des unions qui ont vu leurs fonds propres atteindre 146 millions à la fin de la campagne 2015/2016 avec un minimum de 800 000 FCFA et un maximum de 40 000 000 FCFA selon les Unions.

Notons que la baisse des montants financiers empruntés en 2016/2017 est liée à une baisse des commandes du PAM. En outre, les OP de Cinzana et Boidié ont préféré ne pas prendre d'emprunt car elles pouvaient répondre à la commande du PAM avec le dépôt-vente et des achats sur fonds propres.

Pour la campagne 2017/2018, les bilans n'ont pas encore été réalisés mais les montant financiers totaux empruntés seraient de l'ordre de 99 370 000 FCFA.

Entre 2009 et 2017, l'accompagnement a permis de commercialiser plus de 10 000 tonnes de produit avec le PAM et plus de 850 tonnes de produit avec d'autres acheteurs (OPAM, Transformateurs, Commerçants). Les chiffres détaillés sur les 7 principales OP appuyées sont visible ci-dessous :

Tableau 2: Quantités de produits agricoles commercialisés par les 7 Unions appuyées par AMASSA

	MIL		SORGHO		NIEBE		CUMULS	
Unions	Quantité (t)	Montant (FCFA)	Quantité (t)	Montant (FCFA)	Quantité (t)	Montant (FCFA)	Quantité (t)	Montant (FCFA)
Quantités commercialisées par chaque OP entre 2009 et 2017 avec le PAM								
Cinzana	3 196	578 910 384	313	52 388 379	328	131 256 248	3 837	762 555 011
Boidié	1 386	141 873 475	478	79 873 145	79	30 129 875	1 943	251 187 649
Tingoni	2 150	398 740 150	286	48 466 250	80	29 630 000	2 516	476 836 400
Konobougou	510	90 469 050	205	32 959 540	10	3 700 000	725	127 128 500
Fatiné	845	152 044 585	10	1 652 500	0	0	855	153 697 085
Sy	396	71 775 620	75	12 520 820	10	3 700 000	481	87 996 440
Somo	45	8 111 250	85	13 621 250	0	0	130	21 732 500
Sous-total	8 528	1 441 924 514	1 452	241 481 884	507	198 416 123	10 487	1 881 882 521
Quantités commercialisées par chaque OP entre 2009 et 2017 avec d'autres acheteurs								
Cinzana	50	6 250 000	4	375 000	11	3 640 000	65	10 265 000
Boidié	11	1 926 000	4	740 000	3	1 188 000	17	3 854 000
Tingoni	747	133 091 163	4	740 000	33	12 231 195	783	146 062 358
Konobougou	11	1 935 000	0	0	2	864 000	13	2 799 000
Fatiné / Sy / Somo	0	0	0	0	0	0	0	0
Sous-total	818	143 202 163	12	1 855 000	49	17 923 195	878	162 980 358
Total	9 346	1 585 126 677	1 464	243 336 884	556	216 339 318	11 365	2 044 862 879

Outre, le financement de la commercialisation, à partir de la campagne 2014/2015, le dispositif a également appuyé l'accès à des crédits intrants avec deux fournisseurs d'intrants, Toguna et Guina Agricole.

La moitié des intrants sont livrés à crédit aux Unions, leur coût étant assumée par le fournisseur, l'autre moitié est prise en charge par un crédit intrant souscrit par l'Union auprès de Soro. Le paiement des intrants par les producteurs à l'Union est réalisé en nature par la livraison d'un produit agricole sur la base d'un prix de vente fixé à l'avance. Le crédit commercialisation permet ensuite à l'Union de payer les fournisseurs et de rembourser leur crédit intrant.

Enfin, le dispositif a pu être étendu en 2017/2018 à des groupements de producteur et de productrices d'oignon et d'échalote dans la région de Ségou. Le dispositif repris est identique à celui utilisé avec les unions de producteurs de céréales. Cet accompagnement a été mis en place dans le cadre d'un projet de l'ONG hollandaise ICCO appelé « Jègè ni jaba »².

² Plus d'information sur ce projet : <https://agriprofocus.com/post/57e556f6a93f25234b59cddb>

Description du dispositif d'intermédiation financière : acteurs et fonctionnement

Les acteurs impliqués (rôle et responsabilités)

Le dispositif d'intermédiation financière fait appel lors de sa première année de fonctionnement à au moins quatre acteurs : une OP, une IMF, un acheteur et l'ONG AMASSA.

Lorsque le dispositif de commercialisation a fait ses preuves (après une ou deux campagnes de commercialisation) ou si les Organisations de Producteurs sont jugées suffisamment expérimentées pour le faire, le dispositif peut être étendu à l'accès aux intrants et il implique donc également un cinquième type d'acteur : le fournisseur d'intrants.

Les principaux acteurs impliqués sont donc :

- 1) Les Organisations de Producteurs (OP) : Unions de coopératives dans le cas des céréales et Coopératives dans le cas de l'Oignon.
- 2) L'Institution de Microfinance (IMF) : Soro Yiriwasso
- 3) Le ou les acheteurs : le PAM et dans une moindre mesure l'OPAM, des commerçants et des transformateurs
- 4) L'ONG AMASSA
- 5) Le ou les fournisseurs d'intrants : Toguna et Guina Agricole.

Leurs principaux rôles, responsabilités et objectifs/intérêts sont présentés ci-dessous.

Les différentes étapes du processus sont décrites ensuite dans la partie suivante.

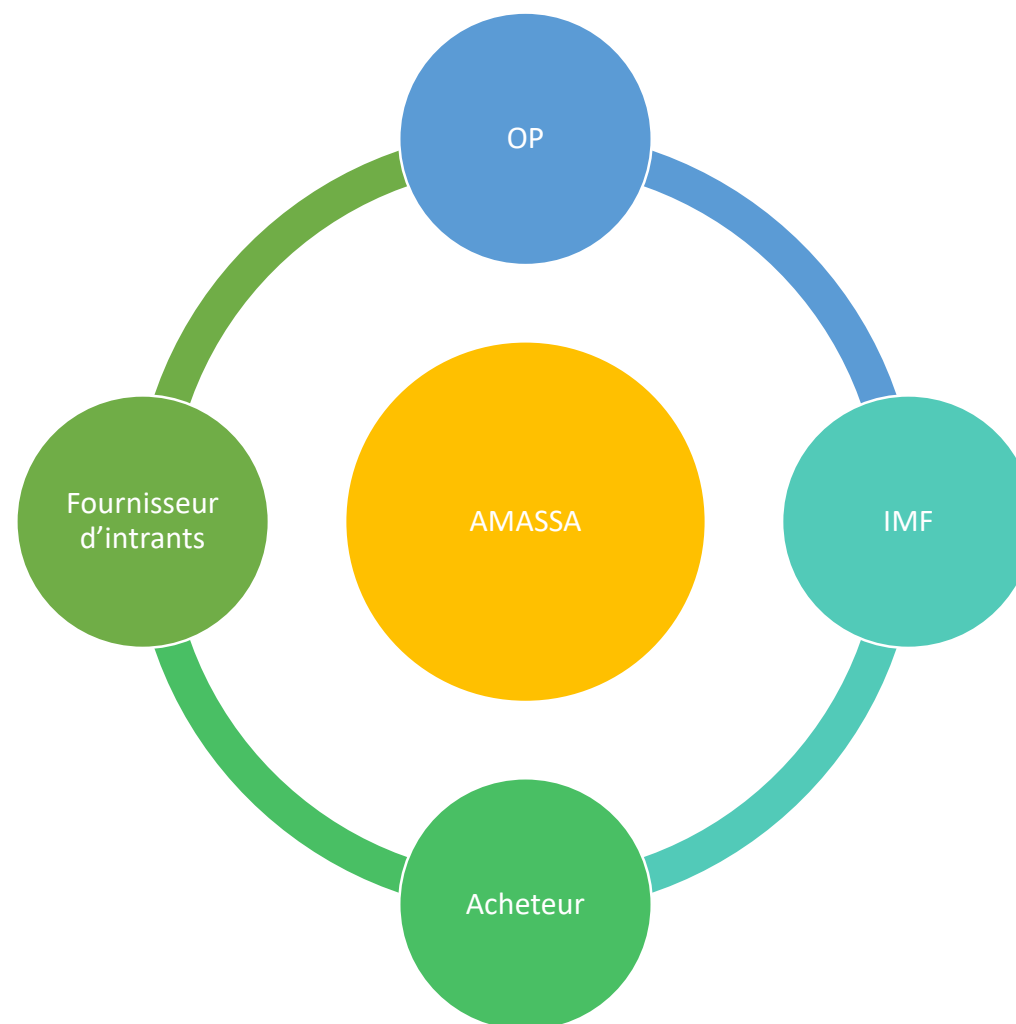


Figure 2: Schéma simplifié des principaux acteurs impliqués dans le dispositif

L'Organisation de Producteurs (OP)

Rôle dans le dispositif	Responsabilité vis-à-vis des autres partenaires	Objectifs
1) Préparer la campagne : en rédigeant un plan de campagne, l'OP doit prévoir les besoins en intrants, les quantités de produits qui pourront être commercialisées collectivement, la logistique d'achat, de collecte et de livraison des produits, le prix d'achat et le prix de revente. 2) Informer les membres : partager l'information auprès des organisations de base et veiller à ce qu'elle soit partagée au niveau des membres sur les conditions de fonctionnement du mécanisme. 3) Monter un dossier de crédit intrant : sur la base des besoins exprimés et du plan de campagne, l'OP doit monter un dossier de crédit à soumettre à l'IMF. 4) Gérer la distribution des intrants : réceptionner les intrants, les remettre aux producteurs, suivre les quantités livrées à chacun 5) Collecter la production des membres : Collecter les quantités de produits agricoles équivalentes au remboursement des crédits intrants, ainsi que les quantités de produits livrées en dépôt vente par les membres 6) Obtenir un contrat d'achat de la production : Sur la base des quantités déjà collectées et de celles encore disponibles auprès des membres l'OP 7) Monter un dossier de crédit commercialisation : sur la base du contrat de vente de la production (plusieurs dossiers si plusieurs contrats) 8) Rembourser l'IMF, le fournisseur et payer les quantités livrées en dépôt vente : avec le versement du crédit commercialisation obtenu, l'OP rembourse le crédit intrant à l'IMF et paye le fournisseurs d'intrants ainsi que ses membres qui ont livré en dépôt vente. 9) Acheter la production des membres : avec le reste du crédit commercialisation, l'OP achète la production à ses membres sur la base du prix de référence décidé en amont de la campagne. 10) Livrer l'acheteur : au fur et à mesure du regroupement des quantités suffisantes, l'OP assure le conditionnement, le transport et la livraison du ou des produits à l'acheteur. En échange des bons de livraisons, elle peut éventuellement demander le versement de tranches supplémentaires du crédit de commercialisation.	1. Gestion et suivi de la distribution des intrants 2. Collecte des produits équivalents à la valeur des intrants 3. Paiement intégral du fournisseur d'intrant 4. Livraison de la production collectée et achetée 5. Remboursement du crédit intrant et du crédit commercialisation	1- Aider ses membres à accéder à des intrants adaptés à crédit, plus facilement et à moindre prix 2- Aider leurs membres à commercialiser leur production plus facilement et à un prix avantageux 3- Dégager un bénéfice net sur l'opération totale 4- Versement de ristournes aux membres afin de leur apporter des revenus supplémentaires et d'accroître leur implication dans l'OP 5- Accroître ses fonds propres et son fond de roulement

11) Rembourser l'IMF et le fournisseur d'intrants : A la réception du ou des paiements, l'OP ordonne le remboursement du crédit de commercialisation en priorité puis le paiement des engrais avancés par le fournisseur d'intrant au titre du crédit fournisseur. 12) Réaliser un bilan de la campagne et répartir les bénéfices entre les coopératives et l'Union : un fois le crédit de commercialisation remboursé et les paiements intégralement reçus, l'OP réalise des états-financiers et organise une Assemblée Générale de restitution lors de laquelle elle présente aux membres le résultat de l'opération et leur propose une répartition des bénéfices entre : ristournes aux membres, primes aux membres qui ont fait du dépôt-vente, constitution de fonds-propres (capital), constitution d'un fond de roulement (trésorerie) et gratification éventuelle pour les membres du comité de commercialisation		
--	--	--

L'Institution de Microfinance (IMF)		
Rôle dans le dispositif	Responsabilité vis-à-vis des autres partenaires	Objectifs propres
1) Proposer les conditions de la collaboration : indiquer à l'OP et aux autres acteurs, les conditions de crédit (montant, délais, frais et intérêts) 2) Accepter de réduire ses exigences de garanties : offrir des conditions particulières adaptées au fonctionnement du dispositif en se fondant d'abord sur la valeur du produit et l'existence d'un contrat d'achat et d'un gel du compte bancaire de l'OP pour accepter le crédit, afin que le dispositif puisse réussir. 3) Offrir des délais de décaissement court : s'engager à respecter des délais de traitement du dossier de crédit et de décaissement tranches de fonds (2 ou 3 tranches) suffisamment court pour permettre à l'OP de collecter et livrer rapidement le produit à l'acheteur après la signature du contrat. 4) Offrir des conditions de remboursement anticipé et de renouvellement du crédit à bas coût : l'IMF doit laisser à l'OP la possibilité de rembourser le crédit intrant, et le crédit commercialisation de manière anticipée sans frais particulier afin de leur permettre de réaliser de nouveaux crédits si de nouveaux contrats se présentent après l'exécution du premier contrat.	1. Respect des conditions d'octroi des crédits, notamment en termes de délais de traitement et de décaissement 2. Être réactif en cas de demande de crédits supplémentaires pour l'exécution de contrats additionnels après la réalisation du ou des premiers contrats	1- Augmenter son volume d'activité 2- Accroître la part de son portefeuille consacré au secteur agricole 3- Réaliser des crédits de volumes financiers plus importants et avec moins de frais et de temps consacré à l'étude des dossiers 4- Accroître à moyen terme sa visibilité, son offre de crédit et sa collecte d'épargne dans le milieu rural

L'Acheteur		
Rôle dans le dispositif	Responsabilité vis-à-vis des autres partenaires	Objectifs propres
1) (Eventuellement) Indiquer des conditions d'achats en amont de la campagne : délais et mode de paiement, conditions de livraisons, modèle de contrat, mode de détermination du prix, etc. Idéalement, ces conditions sont consignées dans un document précontractuels (convention, charte, précontrat) 2) Proposer un contrat d'achat ferme : une fois la campagne de commercialisation commencée, l'acheteur doit rapidement proposer un contrat d'achat ferme et prenant en compte les conditions réelles de marché (prix, quantités et qualités disponibles). Pour les premières expériences contractuelles et en fonction de l'expérience et de la réputation de l'acheteur, ce contrat doit être validé par des tierces parties (IMF, AMASSA et/ou autorité locale) afin que sa validité ne puisse être contestée. Il doit également être fondé sur des garanties de paiement et de solvabilité (preuve de disponibilité de son fond de roulement, accord de crédit, chèque de banque, contrats de revente ou d'exportation). 3) Transmettre les bordereaux de livraisons originaux à l'IMF : afin de lui permettre de suivre la réalisation du contrat et de réaliser les versements des 2^{ème} (et éventuellement 3^{ème} tranche) du crédit. 4) Payer le contrat exclusivement sur le compte de l'OP désigné par l'IMF et soumis à un gel des retraits : le paiement de l'OP pour les quantités livrées est effectué sur un compte bancaire de l'OP qui est soumis à un gel des retraits jusqu'à remboursement intégral du crédit. 5) Offrir un prix avantageux par rapport à celui du marché conventionnel : étant donné qu'une grande partie des risques et des frais sont assumés par l'OP (frais financier pour le financement de la collecte, conditionnement, nettoyage, collecte et transport) et par l'IMF, l'acheteur doit offrir un prix supérieur aux prix pratiqués sur les marchés locaux dans le cadre d'une commercialisation classique.	1. Proposer un contrat dans des conditions et des délais raisonnables après le démarrage de la campagne de commercialisations 2. Respect des termes du contrats : en particulier en termes de prix et de délais de paiement	1- Augmenter les volumes de produits collectés 2- Réduire son besoin de trésorerie : paiement après livraison 3- Réduire les frais de collecte et de regroupement du produit qui sont assumés par l'OP 4- Simplifier le processus de paiement de la marchandise : paiement interbancaire (chèque de banque ou virement bancaire) et ne pas assumer le préfinancement de la campagne 5- Sécuriser son approvisionnement grâce à un partenariat durable avec l'OP 6- Avoir plus d'emprise sur l'amélioration de la qualité du produit grâce à une relation directe avec les producteurs 7- Faciliter de mise en place un système de traçabilité depuis l'exploitation

L'ONG AMASSA

Rôle dans le dispositif	Responsabilité vis-à-vis des autres partenaires	Objectifs propres
1) Vérification du bon fonctionnement des OP : AMASSA sélectionne les OP et s'assure que celles qui entrent dans le dispositif ont une bonne gouvernance, une légitimité auprès de leurs membres, des procédures de fonctionnement, des lieux de stockages et du matériel adéquat pour pouvoir jouer leur rôle et remplir leurs engagements vis-à-vis des différents partenaires. Si leur fonctionnement est imparfait, AMASSA les forme et les accompagne jusqu'à ce qu'elles remplissent tous les critères requis. Si des dissensions fortes apparaissent au sein de l'OP, AMASSA ne l'intègre pas dans le dispositif. 2) Présentation du dispositif aux membres des OP : AMASSA présente le dispositif aux membres de l'OP lors d'une Assemblée Générale afin qu'un maximum de membres soient informés du rôle et des engagements à tenir de l'OP et de chacun de ses membres. AMASSA s'assure de l'adhésion d'une forte majorité de membres au dispositif avant d'impliquer l'OP. AMASSA impose notamment aux acteurs des règles de bonne gouvernance avec la désignation d'un comité de commercialisation distinct du Conseil d'Administration de l'OP et dont le mandat est clairement établi ou encore en faisant valider de principe de validation en AG extraordinaire de toutes les grandes étapes de décision. 3) Animation d'ateliers stratégique multi-acteurs : AMASSA réunit les OP, l'IMF, le ou les fournisseurs d'intrants, le ou les acheteurs lors d'un ou plusieurs ateliers stratégiques en amont de la campagne pour négocier les conditions d'application du dispositif et préciser tous les détails et délais du dispositif. 4) Appui à la réalisation des plans de campagne : AMASSA appuie les OP à réaliser des plans de campagne réalistes, en particulier i) à ne pas surestimer leurs besoins en intrants et en financements, ii) à ne pas sous-estimer les coûts de fonctionnement du dispositif et de la commercialisation, iii) à bien évaluer les risques commerciaux et à fixer des objectifs de prix réalistes et adaptés aux conditions de marché. 5) Suivi de la campagne et médiation : AMASSA assure un suivi du déroulement des différentes étapes du dispositif, du bon partage de l'information et du respect des engagements. AMASSA réalise également un suivi du marché pour anticiper les risques exogènes qui pourraient mettre en péril le bon fonctionnement du dispositif. Si une OP ne respecte pas ses engagements ou prend trop de risque AMASSA peut conseiller son exclusion du dispositif (notamment le refus du crédit) en cours de campagne. Si un acheteur ne propose pas de contrats ferme ou tarde trop à le faire, AMASSA aide l'OP à démarcher d'autres acheteurs crédibles.	1. Jouer son rôle d'intermédiation	1- Améliorer la structuration des producteurs 2- Renforcer le rôle des OP dans la commercialisation des produits agricoles 3- Accroître la production et les revenus des producteurs 4- Développer le dispositif et le faire connaître à des bailleurs pouvant soutenir son extension

Le Fournisseur d'Intrant

Rôle dans le dispositif	Responsabilité vis-à-vis des autres partenaires	Objectifs propres
1) Proposer les conditions de la collaboration : indiquer aux autres acteurs les quantités, propriétés, conditionnements, prix, condition et délais de livraison des intrants ainsi que la part qu'il est prêt à assumer en « crédit fournisseur » c'est-à-dire pour laquelle il accepte un paiement après la campagne. 2) Offrir des conditions avantageuses pour l'OP et le dispositif : afin que le dispositif puisse réussir, il est nécessaire que le fournisseur d'intrants propose des produits de qualité, en quantités suffisantes et à des prix avantageux pour que l'OP ait un avantage comparatif auprès de ses membres face au réseau de distribution traditionnel 3) Livrer les intrants : livrer les intrants dans les conditions et délais prévus afin que l'OP puisse les distribuer à ses membres suffisamment en amont de la campagne agricole et qu'une bonne utilisation puisse en être faite.	1. Respecter des conditions de livraisons des intrants	1- Augmenter les volumes d'intrants commercialisés et sa part de marché 2- Simplifier la logistique de livraison en confiant la distribution à l'OP 3- Simplifier et sécuriser la logistique de paiement/recouvrement des intrants en entrant en relation avec un partenaire commercial unique (l'OP) capable d'écouler de grosses quantités et de payer directement par virement bancaire ou chèque de banque. 4- Diversifier ses canaux de distribution et augmenter sa visibilité sur le terrain pour un coût réduit

Étapes de mise en œuvre du dispositif d'intermédiation financière

Toute d'abord, nous décrivons les étapes du processus d'intermédiation financière dans la cadre du crédit de commercialisation unique. Puis nous décrivons les étapes du processus dans le cadre d'un enchaînement de deux contrats de commercialisations successifs. Enfin nous décrivons le processus dans le cadre d'un crédit intrant suivi d'un crédit commercialisation.

Le premier schéma ci-dessous simple montre les grandes étapes sur l'année puis un schéma plus détaillé montre les étapes clés lors du processus de prise du crédit et de commercialisation.

L'ONG AMASSA participe à tout le processus en qualité de conseiller technique et d'encadrement, ce qui permet d'assurer un transfert de compétences vers les organisations paysannes. Les différentes assemblées générales, constituent également un moment d'information ce qui permet d'assurer aussi une certaine transparence et d'éviter d'éventuelles contestations.

Les organisations paysannes gagneraient à être accompagnées dans la formalisation des comptes rendus des différentes assemblées pour une bonne capitalisation du processus.

Le contenu des différentes assemblées générales est expliqué dans le schéma ci-dessous (partie 3 à 5 du processus) :

Figure 3: Schéma du processus simple (pas de crédit intrant) :

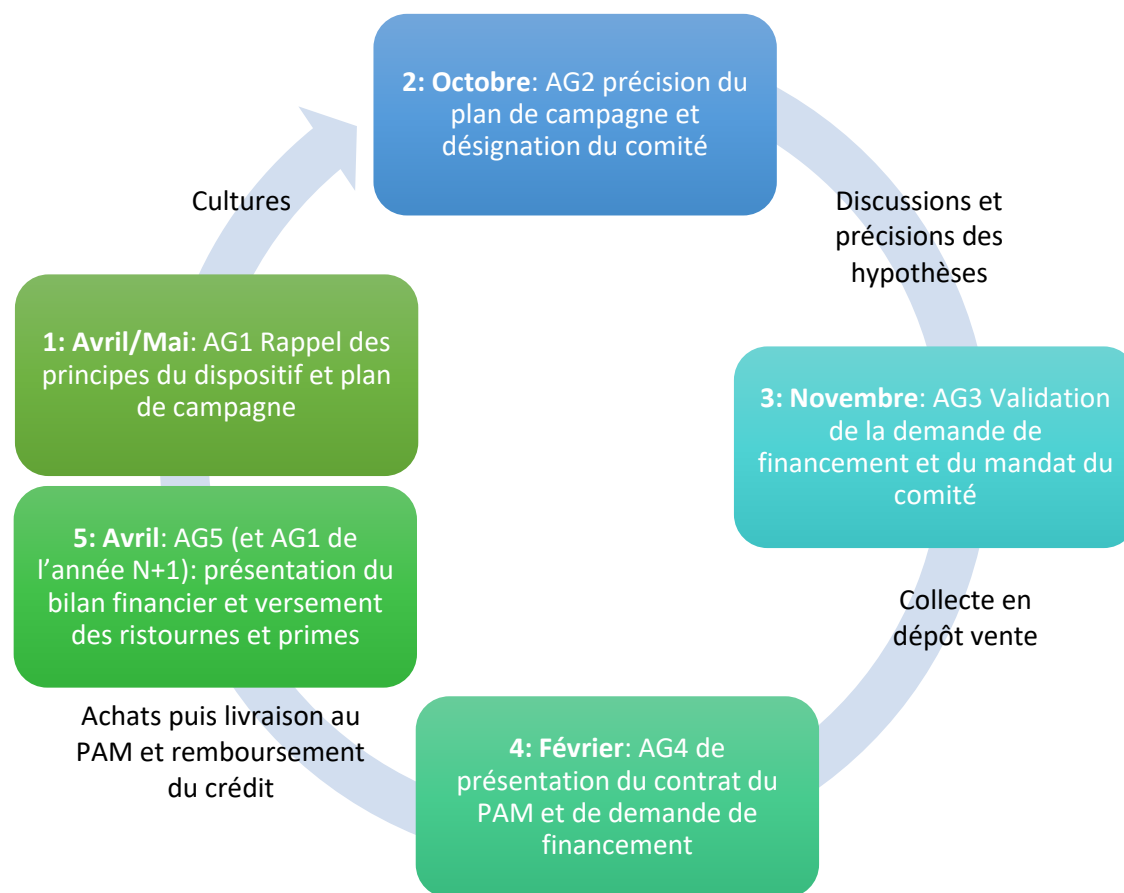


Figure 4: Schéma détaillé du processus de prise de crédit, de commercialisation et remboursement du crédit avec un seul contrat

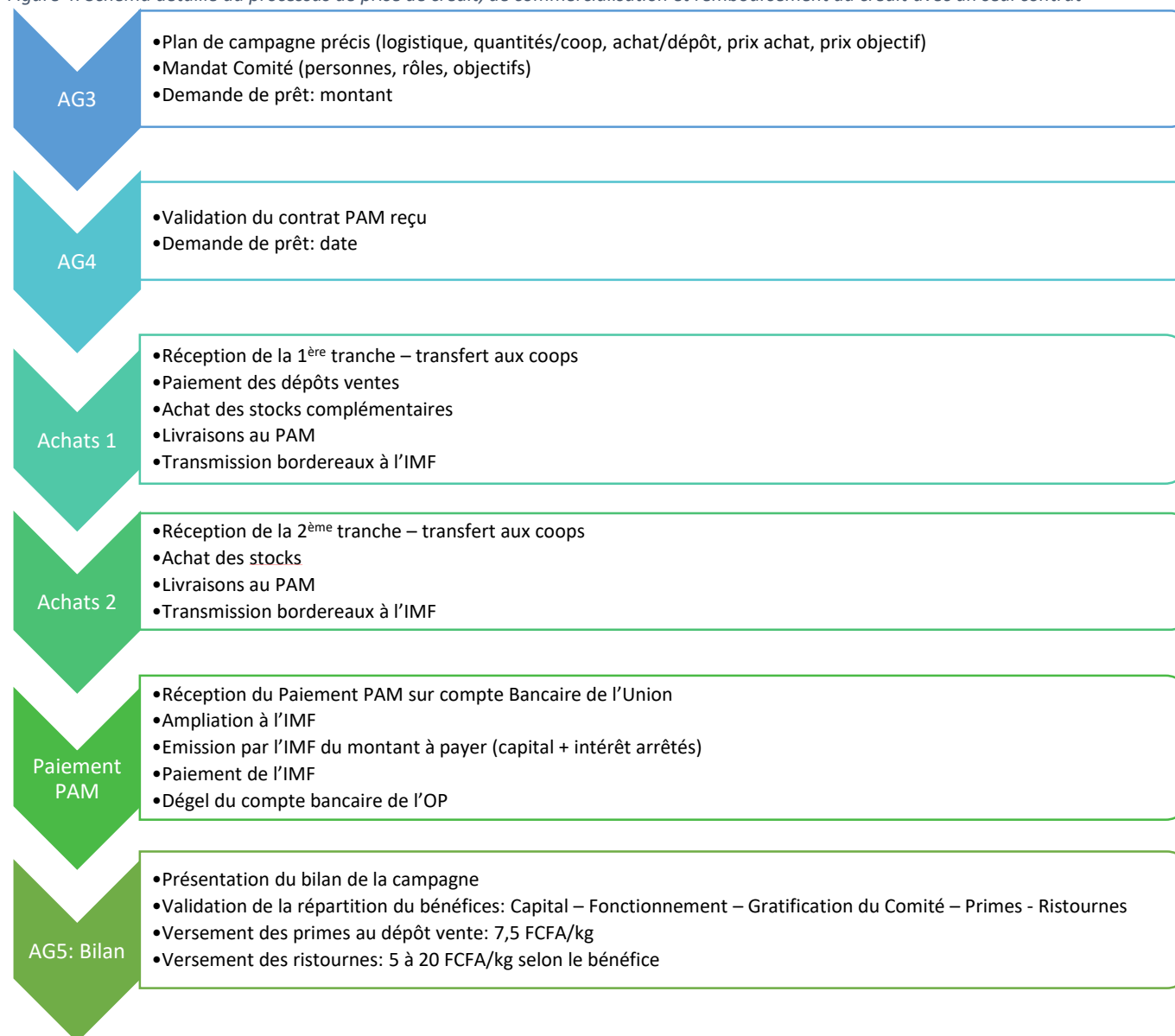
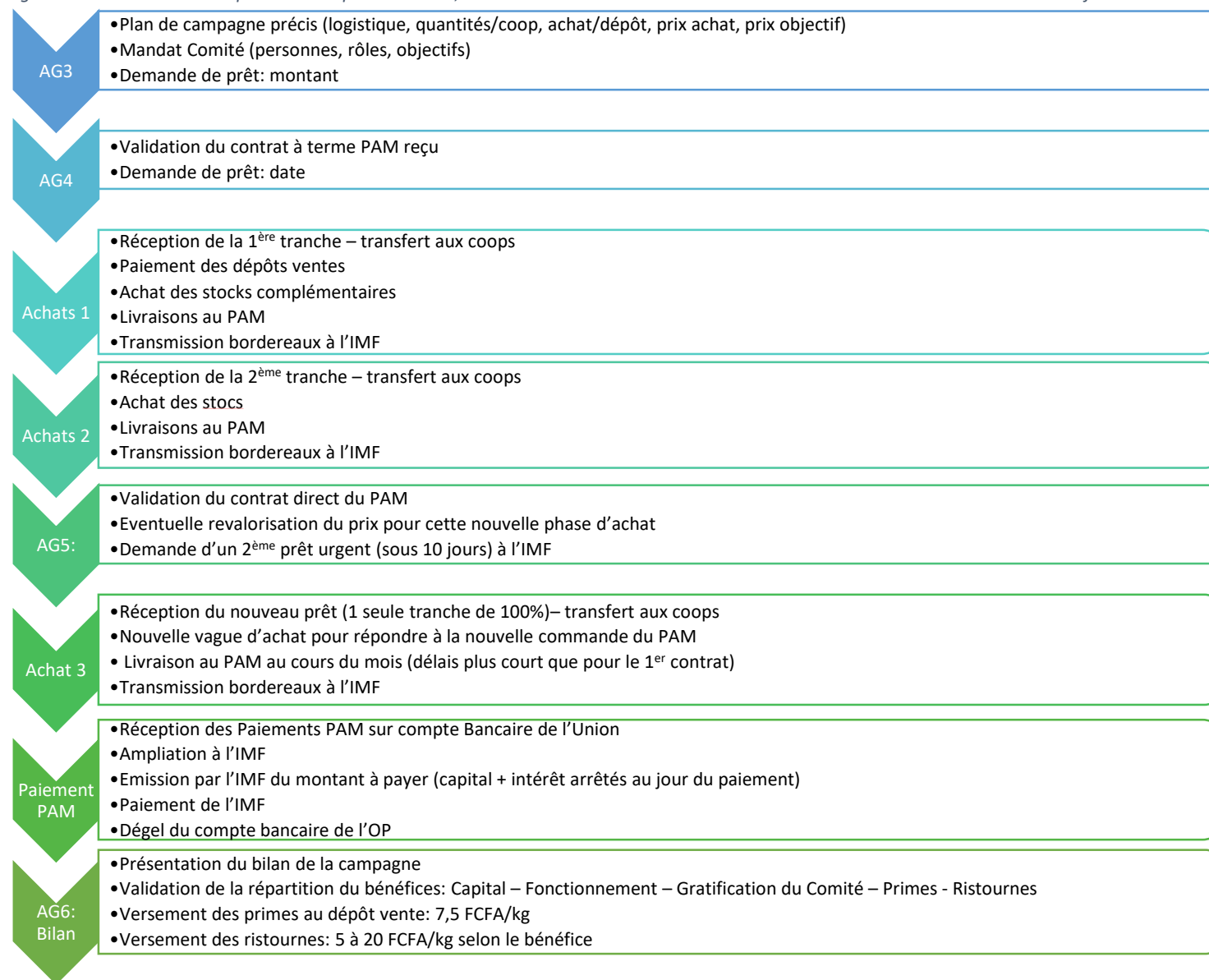


Figure 5: Schéma détaillé du processus de prise de crédit, de commercialisation et remboursement du crédit avec deux contrats successifs

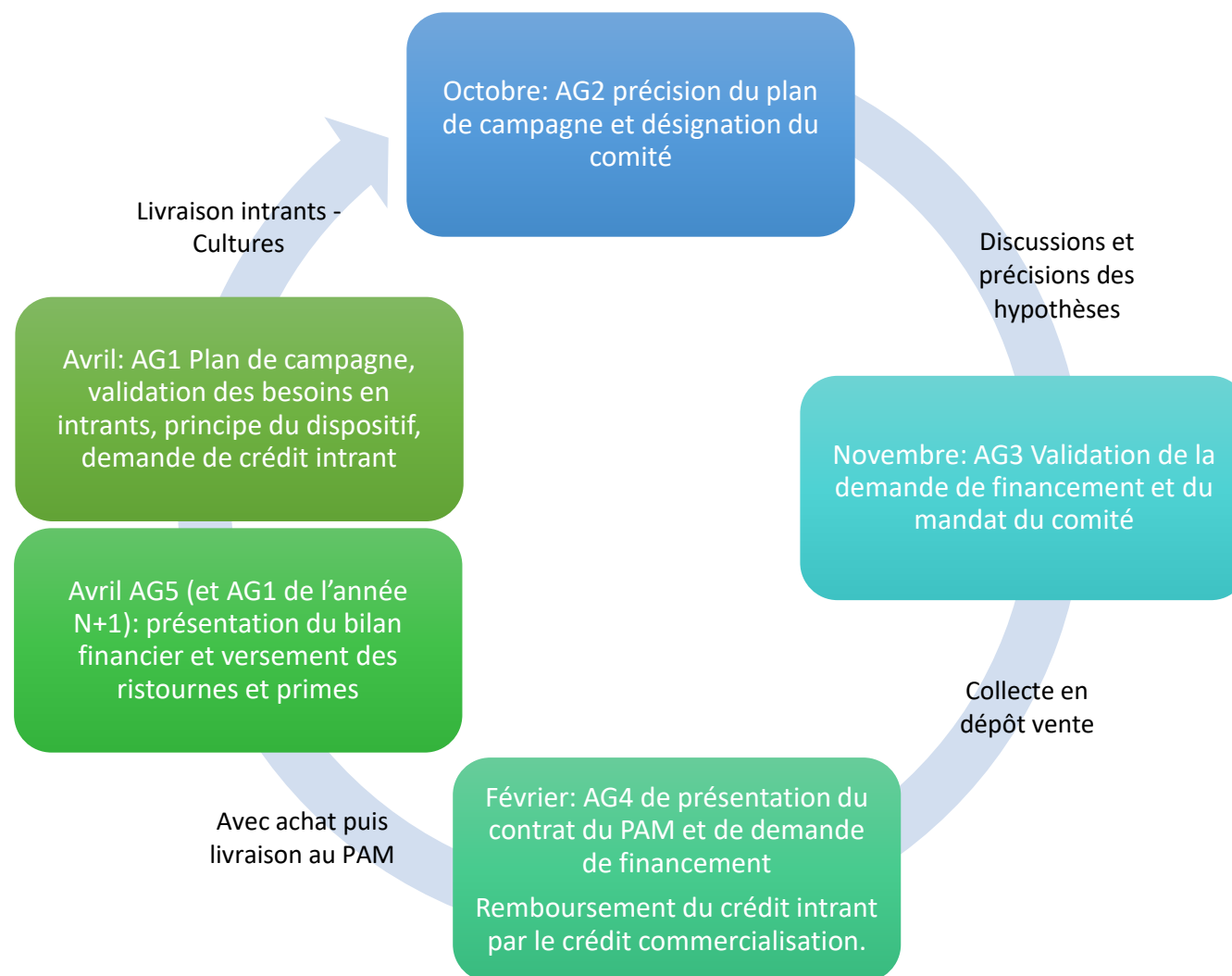


Lorsque le dispositif intègre un crédit intrant, il évolue selon les deux schémas suivants :

Dans ce cas, s'ajoute simplement un premier crédit intrants demandé à la suite de la première Assemblée Générale. Les intrants distribués aux membres sont remboursés à l'Union en nature de qui lui permet d'obtenir un premier stock à la récolte. Par contre, le crédit intrant est remboursé par l'Union à l'IMF grâce au crédit de commercialisation (un crédit en remourse un autre).

Le dispositif est donc au final très similaire mais permet à l'OP de rendre un service supplémentaire à ses membres (la fourniture d'intrants sur place et à prix avantageux) ce qui renforce souvent sa capacité de collecte en dépôt vente et d'achat auprès des membres.

Figure 6: Schéma du processus complet (crédit intrant, suivi de crédit commercialisation)



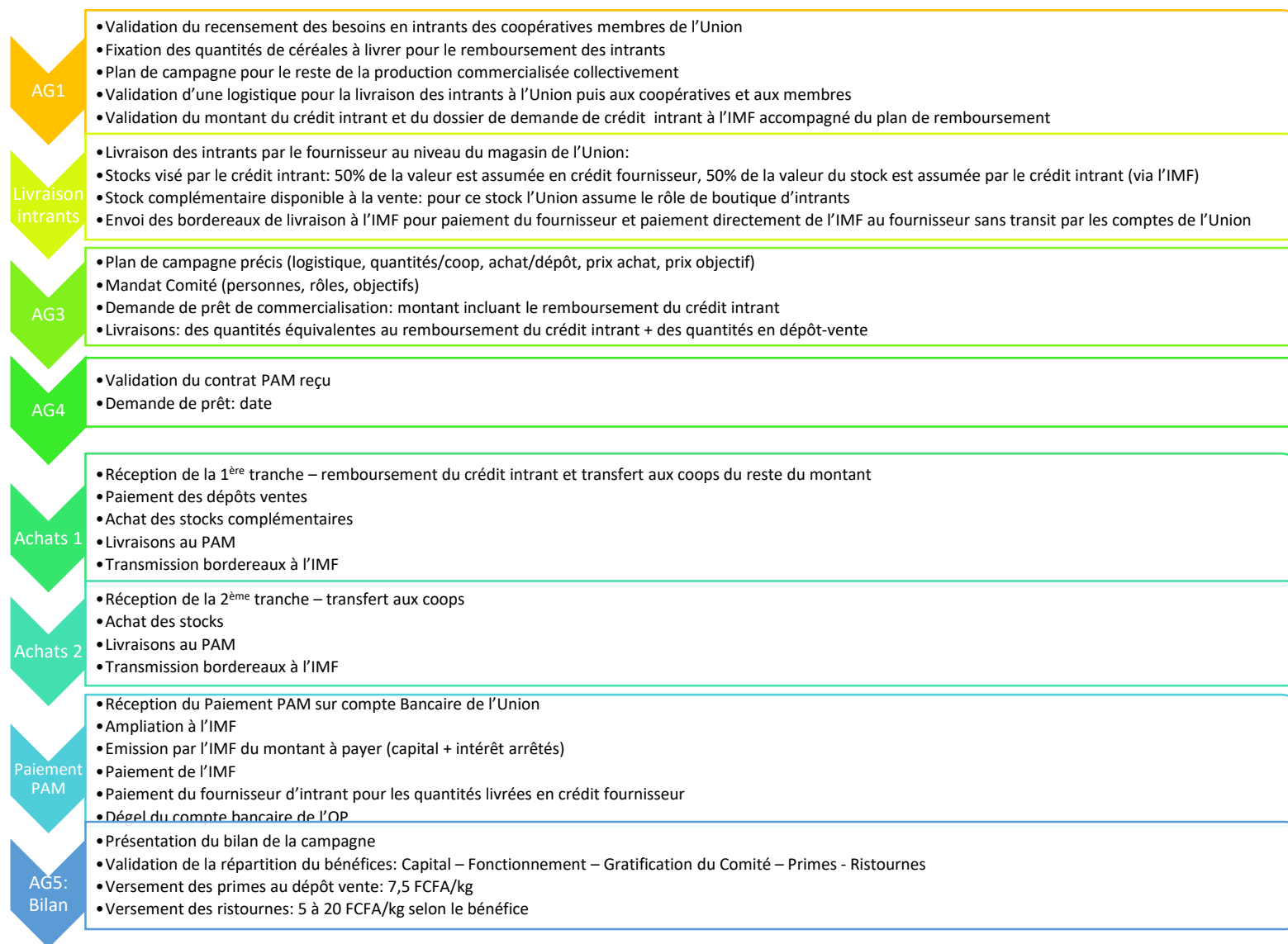


Figure 7: Schéma détaillé du processus de prise de crédit, de commercialisation et remboursement du crédit avec intrants et commercialisation

Analyse du dispositif d'intermédiation financière

Analyse des facteurs de réussite

Le mécanisme de financement mis en place par AMASSA en collaboration avec Soro Yiriwaso a permis d'atteindre des résultats probants, notamment :

- 1) Un taux de remboursement de 100%, très rare dans le secteur de la finance rurale en Afrique de l'Ouest
- 2) Pour un montant de financement élevé (400 Millions de Francs CFA soit 600 000 €) et une expérience de plusieurs années, sur plusieurs filières et avec plusieurs types d'acteurs, ce qui prouve son adaptabilité à différents contextes.
- 3) En outre, ce dispositif a été approprié par Soro Yiriwaso qui l'a déployé avec 12 autres Organisations de Producteurs dans d'autres régions.
- 4) Enfin, ce dispositif a permis une augmentation des fonds propres des organisations de producteurs : les fonds propres des 7 principales OP appuyées sont ainsi passé de 16 790 000 FCFA en 2009/2010 avant le démarrage du projet P4P à 140 095 675 FCFA à la fin de la campagne de commercialisation 2015/2016. Ces fonds propres permettent progressivement de diminuer les montants des financements demandés à Soro Yiriwaso et par conséquent une autonomisation financière des organisations paysannes. Le dispositif n'est donc pas conçu pour faire entre les OP dans une relation de dépendance vis-à-vis des IMF.

Facteurs de réussite liés au contexte du projet P4P :

Mais il faut aussi prendre en compte que ces résultats ont pu être atteints, car le projet P4P était un programme avec des moyens financiers importants qui a offert une multitude d'appuis à ces différents groupements au-delà du seul dispositif d'intermédiation financière. Grâce au projet P4P, AMASSA a pu ainsi réalisé une multitude d'appui aux Unions et aux organisations de base :

- 1) **Formation et renforcement de capacités des OP** : avant d'accéder au financement, les OP ont pu bénéficier de multiples formations, listées ci-dessous.

Ces formations sont à la fois l'occasion pour AMASSA de bien connaître une partie des membres des OP et donc de pouvoir mieux comprendre les logiques de pouvoir internes à chaque Union, elles sont également un moyen de tisser un lien de confiance avec AMASSA qui permet lui permet d'intervenir avec une plus grande légitimité dans les discussions internes et les procédures des OP et de l'Union. Le dispositif a permis de former **1520 hommes et femmes** sur les thématiques suivantes :

Tableau 3: Liste des formations reçues par les membres des OP de la région de Ségou dans le cadre du projet P4P

Thèmes	Participants		Objectif de la formation
	Hommes	Femmes	
Vie coopérative	104	78	Former les membres des Unions sur les principes de la vie coopérative par rapport à l'Acte Uniforme OHADA
Gestion administrative et financière	43	19	Renforcer les capacités de gestion administrative, comptable et financière des Unions.
Itinéraires techniques de production	53	36	Apprendre et approfondir les connaissances des OP sur les manières d'utilisation des intrants et des nouvelles variétés de semences (associations, micro dosage d'engrais, fertilisation des sols etc.)
Plan de campagne	71	92	Planification des superficies cultivables par spéculation, des semences des intrants, et même des quantités à récolter, etc...
Coût de production	53	24	Apprendre aux OP à calculer les charges relatives à la production d'une spéculation
Crédit	40	31	Faire savoir aux Unions les stratégies et perspectives au cadre de partenariat avec Soro Yiriwaso et la mise en place d'une plateforme multi acteur de crédit
Techniques de production et de conservation du Niébé	88	112	Apprendre aux producteurs les bonnes pratiques de production et de conservation du niébé
Techniques de stockage, mise en qualité des denrées	33	12	Avoir une définition claire de la qualité alimentaire, connaître les caractéristiques de la qualité des aliments et apprendre aux OP les bonnes pratiques de stockage et de conservation des denrées dans les magasins
Mobilisation interne et externe des ressources	81	98	Contribuer à l'identification et au développement des stratégies de mobilisation des ressources pour une meilleure autonomisation des OP
Alphabétisation	111	341	Diminuer le nombre d'analphabètes au sein des OP
Totaux	677	843	

- 2) **Formalisation des OP et unions** : la structuration des opérateurs de producteurs a été un élément essentiel pour la réussite du programme. En effet, AMASSA conseille les organisations paysannes (OP) pour la vérification ou l'élaboration des statuts et règlements intérieurs. Elle a joué un rôle d'intermédiaire auprès des services compétents afin d'aider les OP à obtenir une reconnaissance juridique. La reconnaissance officielle des organisations paysannes est en effet la première étape dans leur processus de renforcement. Elle leur a permis avant tout de commercer légalement et de pouvoir répondre aux appels d'offre. Ce qui est souvent une condition préalable pour bénéficier de l'appui d'un projet de développement et est indispensable pour que le groupement puisse accéder au crédit auprès des structures de financement.
- 3) **Existence de contrats de vente fermes avec un partenaire solvable et crédible** : les contrats de vente signés avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM) ont sécurisé l'institution financière et permet remplacer les garanties matérielles généralement demandées. Le fait que le PAM, acheteur solvable et fiable ait été l'acheteur principal a permis le bon démarrage du processus. Une fois le processus enclenché, d'autres partenaires commerciaux privé ont été démarché et le dispositif a pu bien fonctionner, mais le fait que l'expérience initiale se soit déroulée avec un partenaire particulièrement fiable a clairement joué en faveur de la réussite du dispositif.

- 4) **Construction de magasins de stockage adéquats** : Le projet P4P a permis aux Unions participant au dispositif de bénéficier de la construction de magasins de stockage adaptés et de très bonne facture, financés à 95% par le P4P. Il s'agit d'un appui important qui a clairement favorisé la capacité des Unions à regrouper de grandes quantités de produit, à livrer un produit de bonne qualité et a permis de réduire leurs coûts de stockage. Le nombre de magasins et leurs capacités n'est pas négligeable puisque la capacité de stockage des Unions est passée de moins de 1000 à plus de 3200 tonnes au cours de la durée du projet comme visible ci-dessous.

Tableau 4: Nombre de magasins et capacités de stockage des Unions au démarrage et à la fin du P4P

OP	SITUATION EN 2009		SITUATION EN 2017	
	Nombre de magasins	Capacité totale des magasins	Nombre de magasins	Capacité totale des magasins
Cinzana	1	750	9	2050
Boidié	0	0	2	200
Tingoni	1	80	2	200
Konobougou	0	0	1	100
Fatiné	0	0	2	250
Sy	1	150	2	300
Somo	0	0	1	100
	3	980	19	3200

Figure 8: Magasin de stockage de l'Union de Tingoni construit par le P4P (Photo P. RICAU)



- 5) **Équipement matériel des Unions et des OP** : Les Unions appuyées par le projet ont également bénéficié d'équipements (batteuses, bascules palettes, etc.) financés à 75% par le projet P4P. Ces équipements leur ont permis de fournir un produit de bonne qualité et d'améliorer leurs capacités de production et de nettoyage. La liste des équipements est détaillée ci-dessous.

Tableau 5: Liste des équipements remis aux OP de la région de Ségou dans le cadre du projet P4P

Noms OP	Equipements										
	batteuse	bascule	palette	bâche	pulvérisateur	charrette	bœuf	moulin	souffleur	charrue	motoculteur
Cinzana	4	3	135	7	3	4	0	0	1	0	0
Boidié	2	3	30	2	3	0	4	2	0	3	1
Somo	1	1	50	5	0	0	0	0	0	0	0
Konobougou	2	2	50	5	0	0	0	0	0	0	0
Tingoni	2	3	100	5	3	0	0	0	1	0	0
Fatiné	2	2	150	0	0	0	0	0	0	0	0
Sy	2	1	50	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	15	15	565	24	9	4	4	2	2	3	1

Figure 9: Réception de batteuses et opération de nettoyage à l'Union de Cinzana (Source : AMASSA)



- 6) **Disponibilité de ressources humaines importantes sur le projet** : le projet P4P a assuré une prise en charge élevée de ressources humaines au niveau du bureau d'AMASSA à Ségou. Outre le Chef de bureau Ségou couvert à 100 % par le projet, 4 agents de suivi ont été recruté pour accompagnés les Unions, soit plus de 1 agents pour 2 Unions. Cet important dispositif humain est également un facteur de réussite du dispositif et son succès pourrait se révéler plus incertains dans un contexte où moins de personnes devraient suivre un nombre plus important d'Unions ou d'organisations de base.

En dehors de ces facteurs de réussite très dépendant du projet, une grande partie de la réussite du dispositif est liée à l'approche d'AMASSA et de Soro Yiriwasso. Leur approche a su se démarquer de celles de nombreuses ONG et IMF dans l'appui au financement des acteurs agricoles.

Voici les principaux facteurs de réussites liés à l'approche singulière d'AMASSA et de Soro Yiriwaso :

- 1) Relation de confiance des acteurs (OP et IMF) envers le chef de bureau d'AMASSA à Ségou :** les dossiers de financement envoyés par AMASSA au niveau de Soro Yiriwaso sont très sommaires et ne donnent pas beaucoup d'indications sur la capacité de financement des producteurs. Cependant les bonnes relations entre AMASSA et Soro Yiriwaso facilitent beaucoup le dénouement des crédits en un temps record. Cette confiance s'est construite grâce à la rigueur du travail d'accompagnement des OP et de contrôle du chef de bureau d'AMASSA à Ségou qui après une première expérience réussie en 2013/2014 a convaincu Soro d'étendre le dispositif à de nouvelles Unions puis aux groupements de producteurs d'oignon dans le cadre du projet de l'ICCO.
- 2) Mise en place d'assemblées générales extraordinaires à chaque étape clé avec présence d'AMASSA :** à chaque étape clé du processus (évaluation des besoins en céréales, fixation des prix, évaluation des besoins en financement, bilan de l'activité...), une assemblée générale extraordinaire est organisée pour informer et sensibiliser les différents membres. AMASSA aide le bureau de l'OP à préparer cet événement et vérifie le bon déroulement et le bon partage d'information lors des AG ainsi que l'adhésion des membres de l'OP au dispositif de financement. Ce fonctionnement a permis de réduire les risques de mauvaise gouvernance et de détournements au sein de chaque Union et favorisé l'adoption d'un fonctionnement démocratique au sein des OP.
- 3) Le système de bonus pour encourager les membres à faire du dépôt/vente :** pour encourager les opérateurs à déposer leur production auprès de l'Union, avant l'obtention du crédit, il a été instauré le versement d'un bonus de 7,5 FCFA par kilogramme de produit livré en dépôt-vente. Ce mécanisme incitatif pour les producteurs a permis aux Unions de regrouper des stocks importants avant la mise en place du premier crédit de commercialisation. Grâce à ce stock, l'IMF a pu être rassurée sur la capacité de l'Union à collecter du produit et a pu considérer le stock déjà constitué comme une garantie pour le crédit de commercialisation. Ce dispositif a aussi permis d'accroître à chaque campagne la part de la production livrée en dépôt-vente par les producteurs, réduisant ainsi le montant des frais financiers nécessaires pour la réalisation de chaque contrat de vente.
- 4) Mécanisme de fixation du prix d'achat aux membres corrélés aux prix de gros sur la ville la plus proche :** pour rendre les prix compétitifs par rapport au schéma de commercialisation classique, les prix payés aux producteurs pour le produit livré sur le site défini par l'OP selon sa stratégie de collecte, sont fixés en se référant aux prix pratiqués au niveau des villes les plus proches. Cette méthode permet aux membres d'économiser sur les coûts du transport jusqu'à la ville la plus proche en vendant directement à l'Union. La transparence est également assurée car les producteurs sont invités à aller vérifier les prix d'achats sur le marché de gros le plus proche pour s'assurer que le prix offert par l'Union est réellement avantageux pour eux.
- 5) Expérience de SORO en matière de financement des activités agricoles :** l'expérience de Soro Yiriwaso dans le financement des organisations paysannes, facilite la rapidité du traitement et le décaissement des dossiers de financement. Le financement des activités agricole dans le portefeuille de l'institution représente 55 à 60% en période de haute saison. La volonté affichée par Soro Yiriwaso d'orienter ses financements vers le secteur agricole est un facteur de réussite certain.

- 6) Capacité de l'IMF à lever des fonds sur le marché bancaire et des partenaires :** les besoins de financements ont été depuis longtemps couverts par l'appui financier du partenaire historique. La direction a néanmoins réussi à diversifier ses ressources financières et à instaurer des relations avec de nouveaux partenaires (bailleurs étrangers et banques commerciales). L'encours d'épargne représente 30% de l'encours de crédit. Elle est constituée essentiellement des dépôts de garantie. N'étant pas rémunérée, l'épargne a été identifiée comme très stratégique par la direction qui souhaite financer une part croissante de ses activités grâce aux dépôts de ses clients. Cette autonomie financière de Soro Yiriwaso a permis d'adapter le montant des financements à la demande et aux capacités des Unions sans dépendre d'une ligne de crédit ou d'un fond de garantie limité.
- 7) Conditions de crédit assez souples (baisse du taux habituel, renoncement des frais de dossiers...) :** le dispositif actuel a permis de sécuriser le risque de crédit ce qui a amené Soro Yiriwaso à réduire son taux d'intérêt de 18 à 14% et en plus renoncer aux frais de dossiers de 2% appliqué habituellement sur le montant du crédit octroyé dans le secteur agricole.

Malgré ces facteurs de succès importants et les résultats atteints, le mécanisme présente encore quelques faiblesses à améliorer. Nous avons fait la liste des principaux risques identifiés et nous les avons hiérarchisés ci-dessous.

Liste des risques non gérés dans le dispositif et hiérarchisation

Tableau 6: Analyse des principaux risques non gérés dans le cadre du dispositif d'intermédiations financière d'AMASSA mis en œuvre lors du projet P4P

Nature du risque	Scénario de risque majeur	Définition du scénario de risque majeur pouvant impacter le mécanisme	Propriétaire du risque	Impact	Probabilité	Criticité du risque (calcul automatique)	Description du dispositif de maîtrise du risque (DMR)
Risque de transferts financiers	Tous les décaissements actuels des crédits sont effectués en espèces avec de gros montants	Les personnes déléguées pour retirer les fonds peuvent subir des braquages Complicité des personnes chargées de retirer les fonds ou d'autres acteurs informés du décaissement	AMASSA SORO YIRIWASO	Fort	Probable	Risque majeur	Mettre en place des systèmes de finance digitale (Mobil Banking...) pour limiter les risques de braquage /perte d'argent liés à la détention du cash. C'est mécanisme pourront aussi permettre de promouvoir l'épargne rurale. Orange Money bénéficie notamment d'une offre spécifique pour les Organisations de Producteurs.
Risque institutionnel	AMASSA joue un rôle d'intermédiation dans le cadre de ce mécanisme de financement mais n'a signé aucune convention avec les parties prenantes	En cas de manquements à ses obligations de l'une des parties, AMASSA n'aura aucun argument juridique pour la contraindre.	AMASSA	Modéré	Probable	Risque significatif	Institutionnaliser le dispositif avec des conventions entre les différentes parties prenantes. Prévoir dans les contrats, les rôles et responsabilités de chaque partie prenante.

Nature du risque	Scénario de risque majeur	Définition du scénario de risque majeur pouvant impacter le mécanisme	Propriétaire du risque	Impact	Probabilité	Criticité du risque (calcul automatique)	Description du dispositif de maitrise du risque (DMR)
Risque de personne clé	Le coordinateur d'antenne concentre les compétences clés non disponibles au sein de l'équipe ce qui fait peser un risque de personne-clé Le mécanisme n'est pas documenté	En cas de démission ou d'indisponibilité du coordinateur, tout le mécanisme risque de s'arrêter.	AMASSA	Fort	Possible	Risque significatif	Formaliser le processus et toutes les étapes clés dans un document de capitalisation. Renforcer la communication régulière et participative entre les membres de l'équipe d'AMASSA pour permettre la remontée et le partage des informations et une prise de décision réactive. Cette communication permet également le transfert graduel des connaissances du chef de projet à son équipe régionales mais également aux autres antennes d'AMASSA et contribue à la formation continue des employés de AMASSA Instaurer formaliser les réunions de l'équipe d'AMASSA dans des PV documentés pour en faciliter le suivi.
Risque de marchés	Très forte dépendance du marché de PAM / faible diversification des acheteurs	Le mécanisme de garantie est actuellement basé principalement sur les marchés avec le PAM. Si le PAM se retire ou ne respecte pas ses engagements il y a aura un risque de mévente.	Producteurs	Fort	Probable	Risque significatif	Diversifier d'avantage les acheteurs : grossistes, transformateurs ou grands négociants nationaux et étrangers Renforcer les compétences des producteurs sur les techniques de négociation de vente et la lecture et la compréhension des contrats de vente.

Nature du risque	Scénario de risque majeur	Définition du scénario de risque majeur pouvant impacter le mécanisme	Propriétaire du risque	Impact	Probabilité	Criticité du risque (calcul automatique)	Description du dispositif de maîtrise du risque (DMR)
Risque de contrepartie	Le risque de contrepartie est le risque de perte sur une créance dont le détenteur ne paie pas sa dette à temps. Il est fonction de trois paramètres: le montant de la créance, la probabilité de défaut et la proportion de la créance qui ne sera pas recouvrée en cas de défaut (paiements des intérêts + principal à échéance).	L'analyse des dossiers de financement est très sommaire et ne donne pas des informations complètes sur la capacité de paiement des OP. Soro Yiriwaso n'effectue pas une seconde analyse ni une vérification des données. Les décisions de financement sont essentiellement basées sur la confiance du coordinateur d'antenne AMASSA.	AMASSA SORO YIRIWASO	Modéré	Probable	Risque significatif	Renforcer les capacités de l'équipe d'AMASSA sur l'analyse des dossiers de crédit et la gestion des impayés. Renforcer la documentation sur la capacité économique des OP.
Risque de concentration du portefeuille	Le risque de concentration du portefeuille expose l'institution en cas de forte dégradation économique, sociale ou environnementale sur un secteur ou une localisation donné (concentration du portefeuille crédit) ou un réseau d'emprunteurs (concentration des emprunteurs).	Le succès enregistré dans les premières phases (revenus d'intérêts, remboursement 100%, moindre effort de l'IMF dans la gestion des crédits...) pourrait amener SORO YIRIWASO à concentrer plus de fonds sur cette activité. Des troubles sécuritaires ou une baisse inattendue et importante des prix sur les marchés des produits ciblés pourrait compromettre l'équilibre financier de Soro Yiriwaso.	SORO YIRIWASO	Limité	Possible	Risque modéré	Produire un rapport périodique sur les crédits octroyés. Fixer des plafonds de financement par secteur d'activités, par région et par filière (produit agricole).

Analyse de la rentabilité socio-économique du projet (Coût/bénéfices) :

Sur la base des données disponibles (budget de la convention PAM-AMASSA dans le cadre du P4P et bilan de la campagne 2015/2016), nous avons estimé le coût du dispositif et ses bénéfices économiques pour les bénéficiaires principaux : Unions, OP membres, Producteurs, IMF, Acheteurs et Fournisseurs d'intrants.

En termes de coûts, nous avons choisi de ne prendre en compte que les dépenses de fonctionnement et pas les dépenses d'investissement (magasins, matériel pour les OP, formations initiales, montage du projet et di dispositif). Les coûts étant

Tableau 7: Estimation du coût du dispositif sur une campagne dans le cadre du projet P4P

Estimation du coût du dispositif d'intermédiation financière pour une campagne (hors appuis matériels aux OP, sur la base du budget du P4P)	
Description	Coûts (FCFA)
RH AMASSA (1 chef de bureau + 3 agents de suivi + appui siège à 20%)	20 000 000,00
Suivi et renforcements de capacité (AG et Ateliers stratégiques multi-acteurs)	15 000 000,00
Fonctionnement/fournitures	5 000 000,00
Matériel AMASSA (entretiens moto, renouvellement matériel de bureaux)	2 000 000,00
Total	42 000 000,00

En termes de bénéfices, nous avons estimés les bénéfices économiques directs pour la seule campagne agricole bien documentée à savoir 2015/2016. Nous n'avons pas inclus certains bénéfices non-documentés et difficilement estimables comme les recettes de la vente d'intrants par les OP ou encore les gratifications versées aux membres du comité de commercialisation de chaque Union.

Nous avons essayé de nous fonder sur des hypothèses réalistes et conservatrices, les bénéfices économiques totaux sont donc probablement supérieurs.

Tableau 8: Estimation conservatrice des bénéfices réalisés par les principaux bénéficiaires du dispositif dans le cadre du projet P4P

Bénéfices estimés pour la campagne 2015/2016 (sur la base des données disponibles)		
Bénéficiaire	Description	Bénéfices (FCFA)
Unions	Accroissement Fonds Propres (30% du bénéfice)	13 000 000,00
OP de bases	Accroissement Fonds Propres (30% du bénéfice après déduction de la part de l'Union)	9 000 000,00
Producteurs	Moyenne de +15 F/kg sur prix de vente moyen (ristournes incluses)	63 210 000,00
Producteurs	Augmentation de la production grâce à l'accès aux intrants à crédit	10 000 000,00
IMF	Intérêts (1,25%*3mois) - frais de refinancement (0,75%*3mois et frais admin +/-1 Million FCFA)	5 000 000,00
Acheteurs	Gain sur la logistique et la qualité de +7,5 F/kg acheté	31 000 000,00
Fournisseur	Gain sur la logistique de distribution et l'augmentation des volumes vendus	5 000 000,00
Totaux	Bénéfices totaux	136 210 000,00
	Chiffre d'Affaire total de la commercialisation	585 010 750,00

L'effet multiplicateur du dispositif est donc de 3,24 si on se cantonne aux bénéfices économiques directs générés pour les acteurs de la filière. En outre, il est important de noter que les frais de fonctionnement du dispositif sont inférieurs à 10% du Chiffre d'Affaire de la filière. Cet effet de levier est relativement important.

Un peu plus de la moitié des bénéfices touchent directement les producteurs individuels ce qui est remarquable.

Enfin, les effets sociaux induits par la meilleure structuration des producteurs sont nombreux : représentation de leurs intérêts, offre de services complémentaires, structuration de l'offre, amélioration de la prise en compte de la qualité, etc. L'accès au crédit ouvre également la porte à des outils d'épargne et à des prêts pour d'autres activités. D'après AMASSA et Soro Yiriwaso, les sollicitations de crédits et de produits d'épargne ont augmenté à la suite de l'expérience.

Conclusion sur l'analyse du dispositif :

Le dispositif mis en œuvre par AMASSA dans la région de Ségou avec Soro Yiriwaso fait preuve d'une grande ingéniosité et d'une forte adaptation au contexte spécifique des filières agricoles au Mali. Il a réussi là où de nombreux autres projets ont souvent échoué : faire financer de grosses organisations paysannes sur d'importants volumes financiers pour la commercialisation de grandes quantités de produits agricoles et ce pendant plusieurs campagnes successives. Il montre également une capacité à rendre ces Organisations de Producteurs autonomes en les incitant à constituer d'importants fonds propres.

En outre, ce dispositif a pu être adapté à de nouvelles filières (oignon et échalote) et à de nouvelles régions à travers son appropriation par Soro Yiriwaso. Il se montre donc souple et adaptable à différents contextes.

Dans l'ensemble, ce dispositif semble donc solide et facilement répliquable. Il mérite d'être soutenu et étendu à d'autres contextes d'appui à la structuration et au financement des Organisations de Producteurs et plus généralement des activités du secteur agricole.

Sa principale limite qui est aujourd'hui la prise en charge du personnel assurant le suivi des Organisations de Producteurs (à ce jour entièrement dépendant de l'Aide Publique au Développement) pourrait être réduite par un financement du personnel nécessaire par les bénéficiaires (OP, IMF, fournisseurs d'intrants et acheteurs) comme cela sera développé plus bas.

Il convient également de le renforcer en accentuant la documentation disponible à son sujet afin de le rendre moins dépendant de ses initiateurs :

- Supports de formation et manuel de procédure pour le personnel assurant le suivi des OP et l'intermédiation financière.
- Modèle de convention répartissant les responsabilités entre chaque acteur
- Modèle de contrat et liste de documents exigés par l'IMF et l'OP pour s'assurer de la fiabilité/solvabilité de l'acheteur
- Plan de campagne plus détaillés pour les OP
- Dossiers de crédit plus détaillés avec des informations historiques sur les OP et leurs clients.

Enfin, il est important de rechercher des solutions pour gérer le risque important pesant sur les transferts financiers car celui-ci limite la répliquabilité du dispositif. En effet, plus le nombre d'OP bénéficiant du dispositif sera important plus le risque qu'une personne mal intentionnée soit informée sur les montants financiers en circulation et décide d'organiser un vol des fonds lors de leur transfert jusqu'aux producteurs. Ce risque mettrait probablement en faillite l'Union entière et porterait un dur coup à Soro Yiriwaso ainsi qu'à AMASSA étant donné les montants impliqués. Il est donc important de démarcher les opérateurs de finance digitale pour essayer de dématérialiser au maximum les transferts de fonds.

Recommandations pour l'adaptation du dispositif au programme MLI/021 de LuxDev :

Pertinence du choix d'AMASSA

Le choix d'AMASSA-Afrique Verte Mali pour la poursuite de l'accompagnement et appui à la recherche de financement se justifie à plusieurs niveaux :

- 1) L'ONG capitalise une expérience de plusieurs années dans l'accompagnement des organisations paysannes au Mali en général et dans la région de Ségou en particulier ce qui lui confère un certain niveau de confiance vis-à-vis des OP ainsi que de l'ensemble des acteurs du secteur agricole de la zone (Commerçants, transformateurs, administration, etc.). En 2011 AMASSA a collaboré avec 771 groupes cibles au Mali, notamment :
 - a. 406 organisations paysannes gestionnaires de céréales (dont 30 % sont des organisations féminines gestionnaires des stocks de céréales ou pratiquant les AGR) impliquées dans la gestion/commercialisation des stocks et/ou la promotion des semences reparties à l'échelle nationale
 - b. 132 unités féminines impliquées dans la transformation agroalimentaire intervenant sur Kayes, Bamako, Koutiala, Sikasso et Mopti.
 - c. 16 unités de productions artisanales (UPA) MISOLA produisant de la farine infantile et 4 Minoteries rurales intervenant dans la transformation du maïs.
 - d. 37 Coopératives de jeunes porteurs de projets d'entreprises, 79 promotrices individuelles urbaines et 21 coopératives de femmes impliquées dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin.
 - e. 12 faïtières d'OP et 4 faïtières d'UT.
 - f. 60 Commerçants céréaliers partenaires des OP.
- 2) L'ONG est déjà partie prenante du Programme MLI/021 et elle bénéficie d'ores et déjà :
 - a. D'une convention de partenariat avec LuxDev
 - b. D'une équipe de terrain dédiée à l'accompagnement des OP ciblées sur la commercialisation de leur production et la gestion des magasins de stockage construits par le programme MLI/021. Notons, que la composante appui à la commercialisation et gestion des magasins est particulièrement liée et complémentaire de la partie financement des OP.
 - c. D'une connaissance des OP et des MPE ciblées par le programme MLI/021
 - d. D'une connaissance et d'une relation de confiance avec les autres parties prenantes au projets : AOPP, SOS Faim, Ministère de l'Agriculture.
- 3) Le dispositif d'intermédiation financière mis en place a donné d'excellents résultats :
 - a. Mise en place de contrats de vente pour pallier aux garanties habituelles des institutions financières
 - b. 7 Unions regroupant 108 OP de bases avec plus de 10 000 producteurs et productrices membres accompagnées et financées dans la région
 - c. Une enveloppe de financement de 499 910 500 FCFA entre 2014 et 2017 pour les sept OP soit une enveloppe moyenne de 22 000 000 FCFA par OP et par an.
 - d. Un taux de remboursement de 100%
 - e. Un total de plus de 10 480 tonnes commercialisées sur 4 campagnes.

- 4) La relation de confiance réciproque tissée avec Soro Yiriwasso continue de bien fonctionner (extension aux OP de production d'oignon et échalote en 2017/2018), accompagnement des Unions céréalières qui continue en l'absence de financement. Elle devrait permettre une avancée rapide des activités et une meilleure atteinte des résultats. Notamment, AMASSA aura intérêt à bien sélectionner les OP bénéficiaires du Programme MLI/021 capables de rentrer dans le dispositif d'intermédiation financière afin de ne pas entacher ses bonnes relations avec Soro Yiriwasso ce qui devrait réduire le risque de défaut sur le programme.

Pertinence du choix de Soro Yiriwasso (IMF)

Le choix de Soro Yiriwasso comme partenaire financier pour accompagner les organisations paysannes se justifie aussi pour différentes raisons :

- C'est une institution de microfinance intervenant dans le milieu rural avec des ouvertures sur le milieu urbain et semi-urbain intervient essentiellement sur la filière agricole visant, l'agriculture sèche (mil, riz, niébé, maïs, arachide etc.), le maraichage, l'embouche bovine et la commercialisation du bétail.
- Elle a une grande expérience dans le financement des organisations paysannes avec plus de 22 Fatières dans son portefeuille clientèle. Tous les crédits octroyés dans le cadre du partenariat avec AMASSA ont enregistré un taux de remboursement de 100%.
- Elle bénéficie de la confiance de nombreux partenaires financiers (Banque Malienne de Solidarité, ECOBANK, OIKO CREDIT, Banque Nationale de Développement Agricole, Orabank, ADA Luxembourg, Triple Jump, KIVA, Fondation Grameen Bank et crédit agricole) ce qui lui permet de lever des fonds pour faire face à la demande de crédit.
- L'institution a su faire évoluer sa gamme de produits pour que les crédits proposés soient adaptés aux besoins de la clientèle et constituent un avantage comparatif par rapport à la concurrence.
- Soro Yiriwasso, dispose d'une excellente maîtrise de son portefeuille de crédit comparée à la norme internationale (PAR< 3%) et par rapport à ces concurrents intervenant dans la zone de Ségou, comme en témoigne le tableau ci-dessous issu de l'étude diagnostic des IMF réalisée par SOS Faim dans le cadre du programme MLI/021 :

Tableau 9: Principaux indicateurs concernant les IMF pris en compte dans le cadre de l'Etude Diagnostic des IMF de SOS Faim

Institutions/ indicateurs	Nombre caisses/guichets	Nombre de membres	Montant des encours des dépôts FCFA	Montant des encours de crédit FCFA	Créances en souffrance FCFA	Taux brut de dégradation du portefeuille
Kafo JIGINEW	19	379 991	30 174 324 447	28 122 343 449	753 691 997	2,68%
Nyesigiso	25	194 178	12 336 220 039	10 894 106 784	511 530 645	4,70%
RMCR	12	40 552	669 314 796	5 834 151 764	217 825 899	3,73%
CVECA ON	86	54 435	1 654 350 000	1 598 820 000	98 325 000	6,15%
SORO	9	17 063	1 247 700 581	4 171 706 650	102 542 666	2,46%
CAECE	5	18 215	2 251 666 832	4 572 407 453	366 470 162	8,01%
Kondo	63	74 834	5 295 419 111	1 203 809 770	691 215 925	57,42%

Source : Etude diagnostic SOS faim

Type d'intervention et de financements pertinents pour chaque filière

Filière sésame :

Pour la filière sésame, le dispositif doit être adapté pour prendre en compte la volatilité des prix. En effet, les prix du sésame sont nettement plus volatiles que ceux des céréales sèches ou du niébé qui ont été commercialisés par le passé dans le cadre de ce dispositif. Notons en particulier que pour la campagne 2018/2019, après les hauts prix pratiqués sur le marché international du sésame en 2017/2018, il est probable que la production mondiale de sésame connaisse une nette hausse et que les prix pratiqués soient moins élevés que ceux de la campagne précédente et donc déconnectés des attentes des producteurs.

Il est donc important que les producteurs et le ou les acheteurs soient informés en avance des risques de chute de prix au cours de la campagne et qu'ils s'entendent sur :

- Un système de prix de référence qui permette d'éviter que l'OP achète la production à ses membres à un prix trop élevé pour ne pas se retrouver déficitaire en cas de chute des prix.
- Un système de partage du risque prix ou de révision du prix en fonction de l'évolution du marché qui ne se fasse pas au désavantage des producteurs. En effet, il y a un risque élevé, si la campagne est effectivement baissière, que l'acheteur repousse au plus tard possible l'achat du produit regroupé par les OP afin de leur proposer un prix particulièrement bas. Au contraire, si une mauvaise production 2018/2019 pousse les prix vers le haut, l'acheteur risque de demander le respect d'un prix initial bas et dans ces conditions l'OP ne pourra pas collecter la production de ses membres qui refuseront de lui vendre.

C'est pourquoi, nous proposons que le mécanisme de détermination du prix de vente se fasse sur la base des prix du marché et sur un calendrier de livraison précis et défini à l'avance. Si l'acheteur tarde à accepter la marchandise ou que l'OP tarde à la lui livrer chacun devra en accepter les conséquences et se baser sur le prix qui était pratiqué au moment convenu.

Un mécanisme additionnel de partage du risque de prix pourra être mis en place. Dans un tel mécanisme l'acheteur s'engage à verser une ristourne après la campagne basée sur une quantité de produit précise (par exemple 30% des quantités livrées) et d'un montant équivalent à la différence entre le prix maximum pratiqué au cours de la campagne (calculé par AMASSA avec l'aide du Service N'Kalô de NITIDAE) et le prix moyen d'achat aux OP. De cette manière, même s'ils ont livré à un moment où le prix était bas, les producteurs récupèrent le prix maximum sur une partie de la production livrée. Au contraire, s'ils ont livré au prix maximum, ils ne recevront pas ou pratiquement pas de ristourne. Ce mécanisme a déjà été testé par NITIDAE au Burkina Faso dans la filière noix de cajou (produit également très volatile) dans les relations contractuelles entre une unité de transformation et des groupements de producteurs et il a fait ses preuves.

Par ailleurs, pour une première campagne de commercialisation du sésame, il est déconseillé d'encadrer un crédit intrants. En effet, d'une part, le sésame n'est pas une culture ayant une forte réponse aux intrants, d'autre part, si les prix du sésame sont effectivement bas au cours de la prochaine campagne l'usage d'intrants pourrait réduire la rentabilité de la culture et favoriser des pertes. Un crédit intrants, centré sur les semences, pourra être testé lors de la campagne 2019/2020 avec les groupements qui auront atteint les meilleurs résultats lors de la campagne de commercialisation 2018/2019.

Filière riz de bas-fond :

Pour la filière riz de bas-fond, une double contractualisation sera nécessaire afin de sécuriser le dispositif : d'une part un contrat entre une Organisation de Producteurs et une Organisations d'Étuvage, d'autre part un contrat entre une organisation d'étuvage et un grossiste au niveau de Bamako (malien ou guinéen).

Le deuxième contrat, étuveuses-grossistes, est prioritaire sur le premier, car la commercialisation du riz de bas-fond est moins complexe et plus rapide que celle du riz étuvé, surtout en grosse quantité, qui est un marché étroit et moins liquide. Seul, l'engagement ferme d'un grand grossiste de riz étuvé pourra assurer le succès d'un dispositif de préfinancement des producteurs de riz de bas-fond en contrat avec des étuveuses sur des volumes importants.

Si une usine de transformation de riz (mini-rizerie) est également intéressée par le mécanisme, il est envisageable de tester le dispositif entre elle et un groupement de riziculteur mais il faut que ce dernier soit en mesure de produire les quantités suffisantes (centaines de tonnes de paddy) pour intéresser l'usine à entrer dans un cadre contractuel.

Une fois un gros acheteur de riz étuvé ou de riz paddy identifié, le dispositif pourra être utilisé comme pour les autres céréales sèches. Nous ne recommandons d'intégrer un crédit intrants que dans la deuxième campagne avec les OP ayant eu les meilleurs résultats.

Filière fonio :

Comme pour le riz de bas-fond, il est recommandé de procéder dans la filière fonio à un mécanisme de double contractualisation. D'une part, une contractualisation entre des groupements de producteurs et une unité de décorticage (ex : UTC de San), d'autre part entre l'unité de décorticage et des transformateurs secondaires (Danaya Céréales, UCODAL, autres).

Contrairement au riz de bas-fond le premier contrat peut être suffisant si UTC peut justifier d'une capacité financière suffisante ou d'un accord de prêt d'un institut financier. En effet, l'écoulement du fonio est nettement moins complexe que celui du riz étuvé et si le transformateur a la capacité financière ou obtient un crédit suffisant, il devrait tout à fait être en mesure d'écouler sa production avec différents clients même sans un seul gros contrat ferme.

Il serait également intéressant qu'UTC négocie son financement auprès de Soro Yiriwasso afin que l'IMF est une meilleure visibilité sur toute la chaîne de commercialisation et de financement. Dans ce contexte, UTC achèterait le fonio paddy aux producteurs en empruntant à Soro Yiriwasso et ce serait donc le crédit d'UTC qui rembourserait le crédit des OP.

D'autres unités de décorticage de fonio paddy peuvent également être accompagnées dans le dispositif s'ils sont en mesure d'obtenir un financement de Soro Yiriwasso ou d'un autre établissement financier.

Pour la filière fonio, le risque commercial étant limité et l'écoulement du produit relativement facile, le mécanisme devrait relativement bien fonctionner dans la mesure où les acteurs acceptent de contractualiser leurs relations. Des crédits intrants peuvent donc être envisagés s'il existe une demande des producteurs et en vérifiant bien qu'elle ne serve pas à faire des détournements d'objet (utilisation des intrants sur le mil et le sorgho notamment).

Dans la filière fonio, le mécanisme peut également être utilisé pour financer des MPE transformatrices capable d'obtenir des contrats de vente avec des distributeurs (supérettes) ou des grossistes au niveau de Bamako.

Propositions de déploiement du dispositif dans le cadre du programme MLI/021 :

Choix des cibles

Pour une première phase de déploiement du dispositif pour la campagne 2018/2019 et étant donné la faible expérience en commercialisation de la majorité des OP et MPE ciblées par le programme MLI/021, nous proposons de limiter l'extension du dispositif à nombre restreint de bénéficiaires. Un maximum de 25 OP (entre 7 et 9 par filière) et de 10 MPE, soit environ 10% des bénéficiaires, nous semble approprié afin de permettre à AMASSA et Soro Yiriwasso de bien adapter leur dispositif au contexte des trois filières et à des acteurs qu'ils n'ont pas sélectionnés.

L'identification des cibles pourra être assurée par AMASSA grâce à son équipe déjà en place et aux travaux de catégorisation déjà effectués par LuxDev. Pour cette opération il est recommandé de prendre en compte les critères suivants :

Pour les **OP** :

- Disponibilité d'une infrastructure de stockage (aussi bien une infrastructure antérieure au programme que construite/réaménagée par LuxDev)
- Nombre d'années d'expérience de commercialisation
- Quantités de produits commercialisées lors des deux dernières campagnes
- Formalisation administrative et respect des règles de bonnes gouvernance (notamment le respect des limites de mandats des membres du Conseil d'Administration).
- Si possible, expériences préalables de commercialisation contractuelle

- Si possible, expériences préalables de crédit remboursé entièrement

Pour les **MPE** :

- Volumes traités au cours des deux dernières années
- Formalisation administrative
- Compte de résultat
- Si possible, expériences préalable de commercialisation contractuelle

Objectifs :

L'objectif principal de l'année 1 (campagne 2018/2019) sera l'adaptation du dispositif d'intermédiation financière au contexte et aux cibles du programme MLI/021.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques seront d'abord qualitatifs et ce n'est qu'en année 2 (campagne 2019/2020) que le dispositif pourra être étendu plus largement pour l'atteinte d'objectif plus quantitatifs.

Nous proposons de fixer les principaux objectifs suivants :

- 20 OP et 10 MPE signent des contrats de vente fermes
- 20 OP et 10 MPE bénéficient d'un encadrement poussé et obtiennent des financements auprès de Soro Yiriwasso sur la base des contrats de vente signés
- 20 OP et 10 MPE respectent leurs engagements contractuels, remboursent intégralement les prêts qui leur ont été accordé et réalisent un bénéfice net significatif (supérieur à 5% de leur chiffre d'affaire).

Proposition de répartition des fonds alloués par Lux Dev

Comme Soro Yiriwasso arrive à lever des fonds auprès de ses partenaires (banques et bailleurs) pour financer les demandes qui lui sont soumises, nous proposons que les fonds disponibles auprès de Lux Dev soient principalement utilisés pour renforcer les capacités techniques, humaines et matérielles des différents acteurs.

Nous proposons notamment de renforcer l'équipe d'AMASSA sur les zones d'intervention du projet : avec 3 agents dédiés au suivi des OP et 1 agent dédié à celui des MPE. Des activités de concertation/négociation (Ateliers stratégiques multi acteurs) devront également permettre d'adapter le dispositif à chaque filière et d'élaborer des modèles d'accords contractuels. Enfin, un financement à minima (nourriture) des Assemblées Générales des OP semble important, au moins pour la première année du dispositif afin de s'assurer une bonne participation des membres n'ayant pas encore eu à bénéficier du dispositif.

Pour consolider l'élaboration des dossiers de financement et faire face aux risques liés aux impayés, le renforcement des capacités des équipes d'AMASSA et éventuellement de l'AOPP est important sur les sujets suivants :

- a. Montage financier d'un dossier de crédit : comment améliorer l'existant
- b. Gestion des impayés : jusqu'ici les agents d'AMASSA n'ont pas eu à y faire face mais ils doivent être prêts en cas d'occurrence.

Ci-dessous, nous avons détaillé les principales lignes de dépenses supplémentaires qui nous semblent nécessaires pour la mise en œuvre de cette activité sur 1 an. Les montants unitaires et les montants totaux sont indicatifs et devront être mis-à-jour selon les conditions fixées par LuxDev dans le cadre du programme MLI/021.

Tableau 10: Proposition de budget pour la mise en œuvre du dispositif d'intermédiation financière et commerciale au sein du programme MLI/021

Lignes de dépenses	Nombre	Estimation coût unitaire annuel	Estimation coût total annuel
3 agents d'encadrement dans l'accès au crédit des OP	3		
1 agent d'encadrement dans l'accès au crédit des MPE	1		
Moyen de déplacement et matériel informatique et de communication	4		
Forfaits de déplacement mensuel pour 4 agents	48		
Forfaits de communication 4 agents	48		
1 séance de travail d'un jour par mois au bureau de Ségou de toute l'équipe AMASSA	12		
8 jours par mois de déplacement du Chef d'Antenne Ségou sur le terrain	96		
6 ateliers stratégiques (2 par filière: mai-juin et septembre-octobre)	6		
2 Ateliers de renforcement des capacités des agents AMASSA et AOPP: 2 ateliers de 3 jours avec formateur extérieur	2		
1 Atelier de capitalisation des résultats de la première année	1		
100 forfaits de participation aux frais d'AG: 4 AG x 25 OP	100		
Total (FCFA)			
Total (Euros)			

Recommandations à destination d'AMASSA pour l'amélioration et la valorisation du dispositif :

Amélioration du dispositif

Nous recommandons à AMASSA de tirer parti du Programme MLI/021 pour renforcer son approche et notamment :

- a. Formaliser le dispositif avec des conventions entre les différentes parties prenantes
- b. Capitaliser en interne sur le dispositif afin de définir une marche à suivre pour être en mesure de le répliquer dans d'autres régions et d'autres contextes
- c. Renforcer les capacités de l'équipe d'AMASSA sur l'analyse des dossiers de crédit, la gestion des impayés
- d. Expérimenter en partenariat avec Soro Yiriwaso, des systèmes de finance digitale (Mobil Banking...) pour limiter les risques de braquage /perte d'argent liés à la détention du cash et promouvoir l'épargne. Il est notamment intéressant qu'Orange Money est récemment créé une offre spéciale pour les organisations de producteurs avec des frais de retrait réduits.
- e. Travailler sur un mécanisme de rémunération d'AMASSA pour pérenniser l'action (OP sur le bénéfice net, Soro partie des intérêts, Acheteurs pourcentage des ventes...)

Mutation du dispositif en service d'intermédiation financière à vocation économique durable

Pour pérenniser l'action dans le temps, il est important de prévoir un système de rémunération d'AMASSA par les différentes parties prenantes. L'ONG AMASSA est au cœur du dispositif à travers :

1. L'encadrement et le renforcement des capacités des Organisations paysannes ;
2. La sélection des OP suffisamment structurées pour intégrer le dispositif ;
3. L'appui des OP pour l'élaboration des dossiers de financement ;
4. La recherche d'acheteurs avec des contrats fermes pour sécuriser les financements et permettre aux acheteurs d'avoir des céréales de qualité ;
5. L'appui aux OP pour la négociation des contrats commerciaux et l'anticipation des risques commerciaux ;
6. Le suivi de la commercialisation post financement pour assurer un bon remboursement du crédit ;
7. La mise en relation entre les organisations paysannes et les fournisseurs d'intrants, permettant à ces derniers d'avoir des clients pour écouler leurs produits.

A travers ce dispositif, l'ONG AMSSA assure une médiation et une plus grande sécurité aux différentes parties prenantes et qui nécessite des moyens humains et financiers. Toutes les parties prenantes bénéficient de ce service c'est pourquoi nous proposons que toutes les parties bénéficiaires puissent participer aux frais de fonctionnement d'AMASSA.

Ci-dessous, nous proposons un modèle de Plan d’Affaire simple dans lequel la participation de chaque partie semble raisonnable mais qui pourrait permettre de couvrir le fonctionnement du dispositif à minima. Ce plan d’affaire est fondé sur un objectif de 100 tonnes d’engrais et 1000 tonnes de céréales commercialisées dans le cadre du dispositif pour un seul agent d’encadrement et une implication à 20% de son temps de travail du Chef de bureau AMASSA. Ces hypothèses semblent réalistes mais supposent que les frais de fonctionnement du bureau d’AMASSA (loyer, personnel administratif, équipements) sont pris en charge par d’autres activités. Sans prétendre y arriver rapidement, on peut envisager de tendre vers ce modèle économique progressivement au cours des années suivant son adaptation aux filières du programme MLI/021.

Bien sûr dans l’idéal la participation des bénéficiaires sera fixé sur le résultats (bénéfices, respects du contrat, remboursement des crédits et paiement des intrants) mais les montants indiqués peuvent servir de référence pour négocier dès la deuxième campagne de mise en œuvre du dispositif une participation des bénéficiaires.

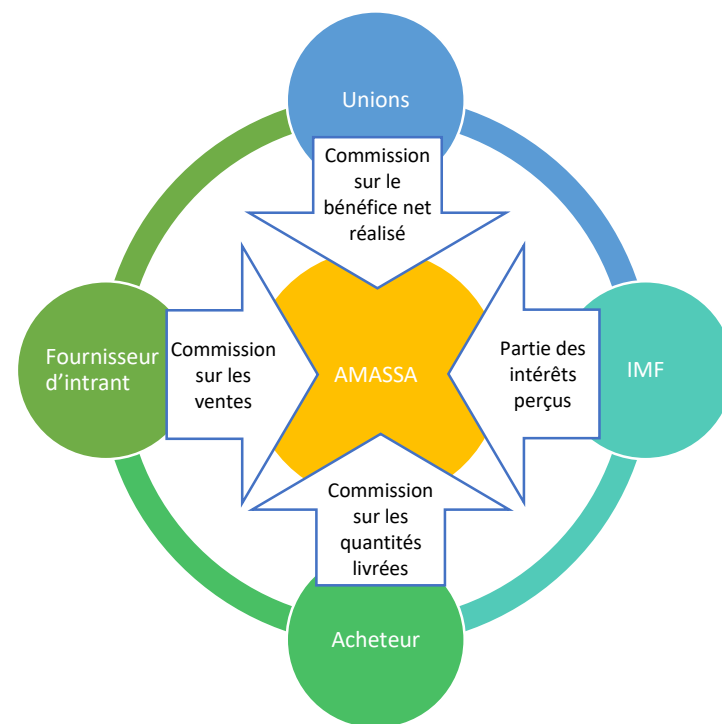


Tableau 11: Proposition de Plan d'Affaire simplifié pour la pérennisation du dispositif

Recettes							
Bénéficiaires	Participation		Qtés de produit		Valeur produit		Recettes annuelles
Fournisseur Intrant	3,5	FCFA/kg	100 000	kg	140	FCFA/kg	350 000 FCFA
OP	2,5	FCFA/kg	1 000 000	kg	125	FCFA/kg	2 500 000 FCFA
IMF crédit Intrant	0,15%	Intérêts/mois	14 000 000	FCFA	6	Mois	126 000 FCFA
IMF crédit Com	0,15%	Intérêts/mois	125 000 000	FCFA	3	Mois	562 500 FCFA
Acheteur	2,5	FCFA/kg	1 000 000	kg	125	FCFA/kg	2 500 000 FCFA
Recettes totales						6 038 500	FCFA

Charges					
Lignes de dépense	Nombre	Coût/an		Charges annuelles	
Agent d'encadrement	1	3 780 000	FCFA	3 780 000	FCFA
Chef de bureau à 20%	0,2	6 000 000	FCFA	1 200 000	FCFA
Frais divers	1	700 000	FCFA	700 000	FCFA
Développement	1	350 000	FCFA	350 000	FCFA
Charges totales				6 030 000	FCFA

Problématique du Statut juridique :

AMASSA a soulevé la contrainte de son statut juridique associatif et de son régime fiscal comme ne lui permettant pas de réaliser des prestations de services à titre onéreux ce qui l'empêcherait de pérenniser un tel système en le faisant évoluer vers un service économique comme présenté dans le paragraphe précédent.

Après vérification de la loi malienne 04-038 AN RM, relative aux Associations il ne semble pas y avoir de restrictions concernant la réalisation d'activités économiques par les associations. Toutefois, il est possible que le statut fiscal d'une association d'utilité publique, bénéficiant d'exemption de taxe, lui interdise de mener des activités à vocation commerciale, bien que cette limite doive être confirmée avec un Expert-Comptable spécialisé dans la fiscalité du secteur associatif. Par exemple, dans le cas du droit français, le régime fiscal des associations « d'utilité publique » n'interdit pas les services commerciaux mais fixe un montant plafond annuel de recettes commerciales.

Malgré tout, la qualification des activités est une notion juridique souple et en fixant des garde-fous statutaires, le présent dispositif peut être considéré comme une activité d'intérêt général et les participations des bénéficiaires comme des co-financements d'un projet à vocation d'intérêt général.

Afin de garantir que la qualification de l'activité soit celle de service d'intérêt général et pas celle de service commercial, il convient d'en faire un projet à part entière porté par AMASSA, même en l'absence de financement extérieurs de type Aide Publique au Développement.

AMASSA doit donc rédiger un « projet » interne, par exemple, ayant pour objectif général : « la facilitation du financement des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) à travers l'appui à la professionnalisation de ces organisations et l'intermédiation d'AMASSA auprès des Organismes Financiers et des partenaires commerciaux des OPA ». Les participations des bénéficiaires devront être considérées au sein de la comptabilité d'AMASSA comme des co-financements du projet et devront être attribuées à ce seul projet et non comme des recettes pour la structure AMASSA pouvant être réutilisées pour le financement d'autres activités non-liées au projet.

Si ces conditions sont respectées aucun problème d'ordre juridique ou fiscal ne semble devoir entraver le développement de ce dispositif en tant que « projet d'intérêt public » porté par AMASSA.