

Note de capitalisation des expériences récentes des appuis en matière de support au secteur privé (PME) notamment dans le secteur agricole¹.

Mauret Claude – email: mauret@ackinternational.com – 04/07/2018

1 Le besoin d'une approche chaîne de valeur pragmatique

Une évaluation du soutien de Danida au développement de la chaîne de valeur (CdV) réalisée en mars 2015² a formulé une conclusion principale: Danida a utilisé une grande variété d'approches et d'éléments de VCD pour soutenir les interventions CdV dans les pays et régions. Une approche flexible du développement des CdV a été pertinente et utile étant donné les contextes et les stades relativement différents du développement du marché dans les pays soutenus. Cependant, les interventions soutenues ne sont, que dans une mesure limitée, basées sur une analyse correcte des CdV. En particulier, dans le passé, les interventions appuyées par Danida ont eu tendance à être trop axées sur la production, même dans les pays où une approche plus explicite des mécanismes du marché aurait été préférable. Plus récemment, les interventions de Danida dans les CdV tiennent davantage compte de ces perspectives.

Ainsi, l'approche chaîne de valeur telle que développée actuellement ne donne pas de résultats satisfaisants. En outre, là où elle pourrait donner des résultats, la durabilité des actions est très mitigée car l'appui a très peu d'ancrage dans le marché. Cela s'explique aussi en partie, par l'habitude (surtout en pays francophones) de développer une approche filière et non chaîne de valeur. Les confusions sont nombreuses ; le tableau ci-dessous présente les différences importantes entre ces deux approches.

Facteurs	Approche filière	Approche chaîne de valeur
Orientation	Axée sur l'offre	Guidée par la demande
Stratégie	Produits bruts	Produits finis
Point focal	Coût/bénéfice	Valeur/qualité
Organisation	Acteurs indépendants	Acteurs interdépendants
Flux d'information	Faible	Intense
Philosophie	Compétitivité individuelle	Compétitivité de la chaîne

Face à ce constat d'insuffisance de résultats de l'approche, il est donc nécessaire de mettre en place une approche pragmatique prenant en compte des aspects horizontaux comme le financement.

Un changement de l'approche chaîne de valeur est nécessaire. Le focus doit être mis à trois niveaux :

1. D'abord, sur la chaîne de valeur de l'entreprise (PME) de transformation ; ceci au sens de la chaîne de valeur de l'entreprise développée par Porter³ qui permet une analyse globale des fonctions de l'entreprise et de pouvoir insérer son projet de développement dans cette analyse globale.

¹ NB : cette note se base sur des interventions financées par Danida et d'autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF), en appui au secteur privé Agricole dans des pays tels que le Burkina Faso, le Mali, le Niger, la Tunisie. Cette note est également le fruit d'échanges et de partages avec M. Ole Rasmussen de l'Ambassade Royale de Danemark au Burkina Faso. Les avis exprimés ici n'engagent que leur auteur et non la coopération danoise ni les autres PTF.

² Evaluation of Danida Support to Value Chain Development, March 2016: http://www.netpublikationer.dk/um/evaluation_value_chain_development_synthesis_report/index.html

³ Michael Porter, né le 23 mai 1947 à Ann Arbor dans le Michigan, est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise. Il est d'ailleurs surprenant que dans le développement cette méthode soit peu utilisée pour l'analyse des entreprises alors qu'elle est la base de la plupart des Ecoles de commerce dans le monde !

2. Puis sur les chaînes de valeurs spécifiques des entreprises, c.-à-d. les chaînes d'approvisionnement, plus qu'au niveau de la chaîne de valeur en général. Cela est fondé sur le besoin en matière première agricole de la PME de transformation. C'est à travers cette chaîne d'approvisionnement de la PME par ses producteurs-fournisseurs qu'un partenariat « gagnant-gagnant » peut être développé. Dans cette démarche, la PME est la porte d'entrée car c'est elle qui choisit ses producteurs-fournisseurs soit des groupements, soit des individus. Dans cette logique, il ne faut donc pas être dogmatique et vouloir que la PME s'engage uniquement avec des coopératives ou groupement. Bien au contraire, les dirigeants de ces PME préfèrent bien souvent nouer des liens directs et individuels avec les producteurs car ils connaissent bien les limites de gouvernance des coopératives. Evidemment cette approche est guidée car, le pouvoir du « client (PME) » est bien plus fort sur un individu que sur une coopérative. La coopérative doit démontrer qu'elle est capable de gérer une relation commerciale avec la PME (qualité, respect cahier des charges, délai livraison, placement des intrants,...).
3. Enfin sur le financement privé (banque, IMF, fonds d'investissement, crédit bail, crédit fournisseur,...) de cette chaîne d'approvisionnement et du développement de l'entreprise au sens large. Selon Dani Rodrik⁴, la question fondamentale pour le développement est : comment augmenter l'investissement privé?

Ainsi, dans le cas de la Tunisie, l'expérience des promoteurs privés investissant dans une unité industrielle de production de fromages, montre qu'ils combinent plusieurs types de crédits pour financer leurs investissements : i) crédit bancaire pour le besoin en fonds de roulement, ii) leasing pour financer équipement, matériel roulant et voir même installation panneaux solaire pour production d'électricité, iii) crédit fournisseurs pour des aménagements de bâtiment...

Ainsi, en termes de concept et de terminologie, il serait préférable de parler :

- D'approche chaîne de valeur au niveau de l'entreprise (PME de transformation) afin d'avoir une vision et une approche globale de l'entreprise (et idem pour l'exploitation agricole familiale) ;
- D'approche chaîne d'approvisionnement en produits agricoles pour les PME de transformation impliquant les producteurs qui fournissent ces matières premières à la PME ; cette méthode de « lead firm » a déjà été développée.

Les principes clés à appliquer pour mettre en œuvre cette approche reposeraient sur :

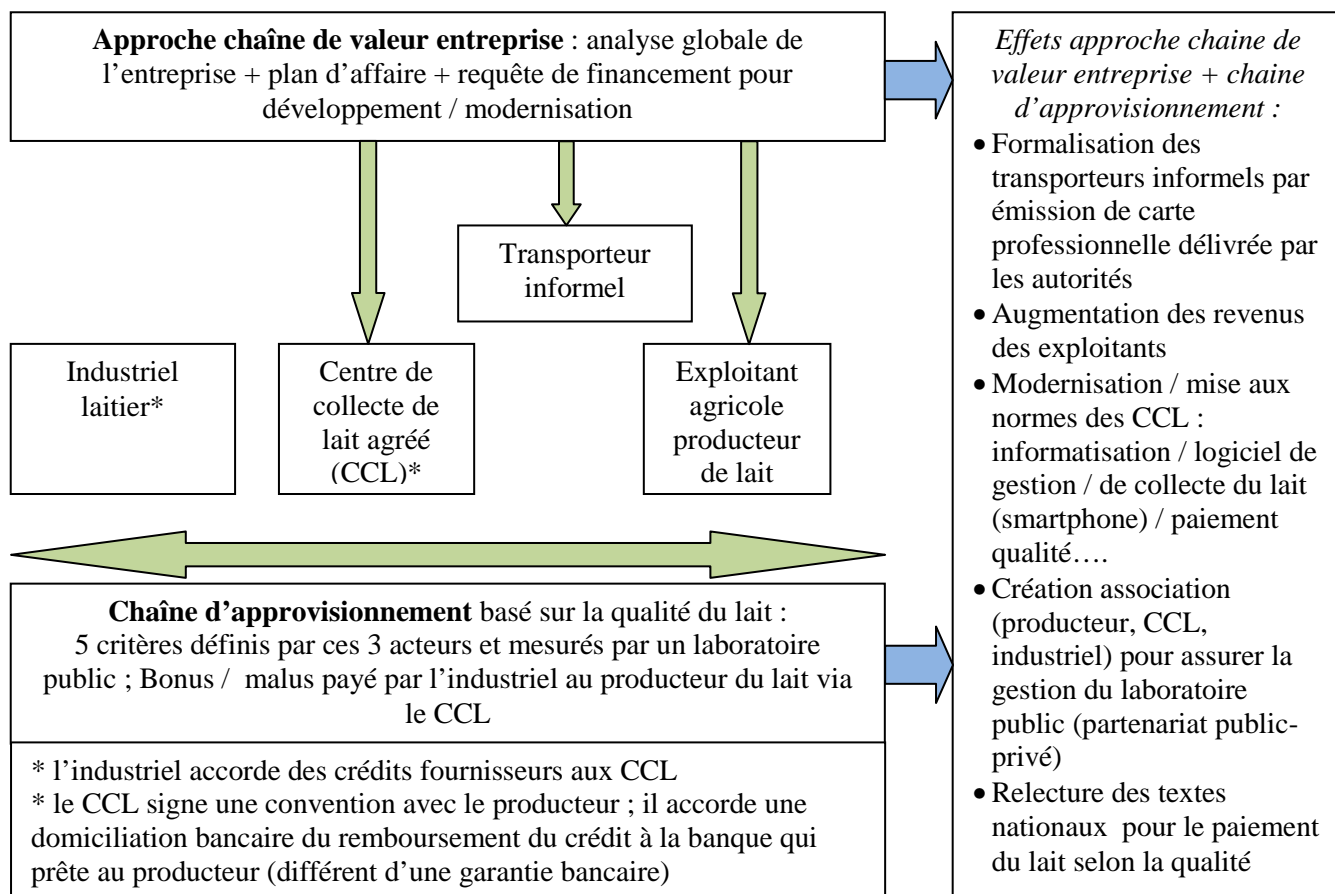
- La PME de transformation comme porte d'entrée de l'appui ;
- L'appui à la PME de transformation implique un appui important à ses producteurs – fournisseurs ;
- L'appui à la mobilisation de financements privés, souvent en combinaison entre eux (apport personnel, crédit bancaire, crédit IMF, fonds d'investissement, crédit bail, crédit fournisseur, crédit client,...) ;
- L'alignement sur les besoins, procédures et au final, aux réalités de l'opérateur économique au cas par cas.

Il n'y a donc là rien de nouveau ni de révolutionnaire mais un souhait de revenir à peu plus de bon sens.

Pour illustrer cette approche, voyons le cas du projet de Danida du Secteur Laitier Tunisien :

Il est intéressant de noter dans cet exemple, les effets de la combinaison des deux approches.

⁴ Voir la méthode de diagnostic de croissance Rodrik, Hausmann et Velasco : <http://compact2.cg.gov.ma/content/diagnostic-de-croissance-selon-la-m%C3%A9thode-hausmann-rodrik-et-velasco-hry>. Un élément clé est l'arbre de décision. Il commence par la question : Quel sont les contraintes qui limitent l'investissement privés et l'entrepreneuriat?



Cette approche pragmatique doit également permettre de tirer un trait avec les approches de sélection des « filières porteuses ou de chaînes de valeurs porteuses » et aussi le zonage géographique pour appuyer les PME. Ces approches sont plus « macro » et au niveau de l'Etat pour développer des stratégies d'appui / code d'investissement (voir code des investissements en Tunisie).

Les opportunités de marché évoluent rapidement ce qui milite pour ne pas sélectionner à priori des filières ni de zones géographiques. Les PME se concentrent dans les villes disposant de services adéquats (eau, électricité, accès port / aéroport,...) donc les grands centres urbains pour l'instant. En outre, les PME ont des outils de production leur permettant souvent de travailler avec plusieurs produits agricoles. Enfin, une banque ne raisonne pas sur une activité (chaîne de valeur) de l'entreprise mais sur l'activité globale du client afin d'avoir une vue de son cashflow global / capacité globale de remboursement. C'est ce même raisonnement global, que pratique un chef d'entreprise (chef de PME ou exploitant agricole).

Sur une perspective plus longue, l'avenir du marché est surtout continental (Africain). En 2016, le continent africain a dépensé 65,8 milliards \$ dans l'importation de produits alimentaires⁵ (contre 83 en 2012). De ce fait les chaînes de valeur prennent une dimension sous régionale / transfrontalière ; c'est déjà le cas pour la mangue (Côte d'Ivoire – Burkina), karité (Mali – Burkina), etc... Les projets – programmes devront s'adapter et développer des appuis sous-régionaux et non uniquement nationaux.

⁵ Source : Agence Ecofin ; dont (60%) dans les achats de denrées de base. Il s'agit notamment des céréales (riz, maïs et blé), des produits laitiers, de la viande et des produits de viande, le sucre, les produits de confiserie, les huiles comestibles et les graisses alimentaires

2 Des PME liés aux marchés :

Dans cette logique, le lien de ces PME avec le marché est essentiel. Soit elles développent des relations directes avec des clients finaux / consommateurs (B to C) ou d'autres entreprises chargées souvent de la distribution (B to B).

Ainsi, le carnet de commande devient un élément central de la PME y compris pour mobiliser des financements privés.

3 Se méfier des effets de mode du développement et des dogmes

Pour aborder l'appui au PME (du secteur agricole) avec cette approche pragmatique et un lien clair avec le marché, il faut être conscient de ses implications. Par exemple :

4. Travailler avec les « plus pauvres », « approche inclusive »,.... L'évolution du monde agricole dans l'histoire montre que les agriculteurs développent essentiellement trois stratégies face au futur⁶ :
 - ✓ Sortir (= *Stepping out*). Les agriculteurs quittent le secteur agricole pour exercer d'autres métiers.
 - ✓ S'accrocher (= *Hanging in*). Les agriculteurs maintiennent coûte que coûte leur activité ; souvent la génération suivante abandonne l'agriculture.
 - ✓ **Intensifier** (= *Stepping up*). Les agriculteurs se professionnalisent et intensifient leur production.

Ainsi donc, c'est la troisième catégorie d'agriculteurs qui va être concernée par cette approche liée aux marchés. Ce ne sont donc pas les plus pauvres de leur milieu car ces derniers ne disposent pas de moyens de production (terre, capital, formation) leur permettant d'intensifier leur exploitation agricole. De ce fait, travailler avec des agriculteurs qui sont dans une démarche de « s'accrocher » relève plus d'une approche sécurité alimentaire / filet sociaux que d'une approche business / PME.

Attention, il ne s'agit pas de dire ici qu'il ne faut pas travailler avec les plus pauvres ; nous attirons l'attention que pour un projet / programme, la méthode d'intervention, les cibles, les outils, le niveau de subvention, etc. vont différer selon que l'on opte vers une approche « marché / croissance » ou une approche « réduction de la vulnérabilité, résilience, sécurité alimentaire ». Le danger, serait peut-être, de chercher à suivre ces deux méthodes dans un même projet / programme. Notons également, que même avec une approche « marché / croissance », les producteurs sont les bénéficiaires finaux ; mais dans ce cas ils sont reliés au marché.

5. Limite de l'approche contractuelle. Cette approche contractuelle est présentée actuellement comme la panacée pour lier production et aval de la production. Nous oublions vite les expériences de cette approche dans les années 1960 à 1980 dans l'agriculture française qui a réduit l'exploitant agricole à un simple ouvrier agricole ou loueur de terres pour se terminer par la faillite de l'agriculteur (à l'époque, cette démarche était appelée « intégration »). Il est important de tirer les leçons du passé. L'agriculture danoise a su se développer grâce un modèle basé sur une organisation coopérative à tous les niveaux de la production, transformation, commercialisation, services financiers (mutuelle d'épargne et de crédit) et services de vulgarisation / recherche. Les organisations paysannes du Sahel sont encore loin de ce niveau d'organisation.

Ainsi l'agriculture contractuelle ne peut se résumer à un contrat écrit entre une PME et une coopérative agricole. Il y a lieu d'être plus ouvert :

⁶ Source : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09614520802689535> ; cette démarche est adoptée par DFID par exemple.

- ✓ Sur le fonds : il semble judicieux de développer les relations PME – exploitant individuel qui sont souvent en pratique ; dans ces cas, se pose souvent la question du « collecteur / intermédiaire » qui intervient entre la PME et des exploitants individuels. Faut-il l'éliminer ? Le conserver ? Cela nécessite une analyse au cas par cas et certainement une progressivité dans le temps. Dans le cadre du Projet de « Développement Economique et Création d'emplois dans le Secteur Laitier Tunisien – Phase II 2015 – 2019 ; financement Danida », l'option a été d'intégrer les collecteurs de lait dans le schéma formel par des cartes professionnelles, l'appui au financement de leur plan d'affaire / leur modernisation, ... les résultats sont encourageants. La chaîne de valeur est dynamisée.

La relation PME / organisation paysanne (OP) est certes, à encourager mais elle va demander un renforcement des capacités / accompagnement important de l'OP. Le changement important pour l'OP réside au passage d'une approche sociale à une approche commerciale.

- ✓ Dans la forme : considérer la contractualisation comme uniquement un acte écrit serait une erreur. Ce qui est important, c'est de créer la confiance (base séculaire de toute relation commerciale). Le contrat écrit n'est pas une fin en soi. La « poignée de main » reste importante. Certaines PME développent des modèles simplifiés de contrat (cas au Burkina ; contrat d'une page) mais après plusieurs cycles de production. Il est d'ailleurs facile d'enregistrer un accord oral avec son smartphone. Le plus important va être de maintenir la confiance entre la PME et l'exploitant surtout en période où l'exploitant a besoin d'argent. C'est dans ces moments difficiles que l'exploitant, même avec un contrat écrit, lâchera sa production à un autre collecteur / PME qui lui satisfera son besoin immédiat de cash.

4 Des projets en partenariat

La logique de l'approche contractuelle se poursuit par une logique de partenariat entre les acteurs de la chaîne. Si on se limite à l'approvisionnement, le partenariat concerne la PME de transformation (opérateur économique), les producteurs-fournisseurs organisés ou non et bien souvent un organisme de facilitation appelés « facilitateurs » (avec des statuts différents : ONG, bureau d'études, ...).

Avec un tel partenariat, c'est l'occasion de renforcer les capacités des opérateurs du secteur privé (PME) ainsi que les liens avec le marché grâce à un modèle innovant de service d'appui-conseil. Ce service doit être rémunéré sur la base de la performance.

5 La professionnalisation des facilitateurs :

Cette rémunération des facilitateurs basée sur la performance, passe par un développement et une professionnalisation des bureaux d'études spécialisés dans la restructuration et le renforcement des capacités des opérateurs économiques du secteur Agricole (PME transformateur, commercialisation) afin de mobiliser des investissements bancaires. Nous pouvons citer ici l'exemple du programme Trade Hub West Africa de USAID qui a fait la promotion de ce type de structures dans plusieurs pays sub-sahariens.

Ces « experts financiers » se positionnent de plus en plus comme « opérateur en intermédiation bancaire (IOB, autorisé par BCEAO⁷) » ou « opérateur en opération commerciale » et se rémunèrent par des commissions versées par les institutions financières ou les clients bénéficiaires de l'opération (transformateurs / commerçants, producteurs). C'est en tout cas le souhait de plusieurs facilitateurs (par exemple au Burkina) d'évoluer vers ce statut reconnu par la BCEAO. Ce type d'entreprises existe

⁷ Voir : Instruction BCEAO N° 015-12/2010/Rb Fixant Les Conditions D'exercice Des Activités D'intermédiaires En Opérations De Banque du 13 décembre 2010

déjà dans plusieurs pays de la zone BCEAO ; exemple du Mali : Société de gestion, d'intermédiation et de contrôle (SGIC) mandaté par BMS-SA et Mali créances mandaté par Banque Atlantique du Mali ; mais ces deux sociétés ne semblent pas véritablement jouer ce rôle de « leveur de fonds privés » ; à contrario, une société comme de Cross Boundary (au Mali) qui n'est pas un IOB formel a levé 38 millions US\$ en près de 3 ans. Il ya donc là un véritable « business » à promouvoir.

La professionnalisation des facilitateurs se matérialise par le choix de ces acteurs sur la base de résultats concrets obtenus ; notamment le nombre et volume de financement obtenus pour les opérateurs économiques qu'ils appuient ou encadrent. Cette professionnalisation passe aussi par la rémunération de ces facilitateurs qui est assurée par leurs clients directs (banque, opérateur économique,...) sous forme de commission d'intermédiation en opération de banque, de commerce ou sous forme de prestation de services d'appui-conseil financé par les opérateurs économiques.

Ces commissions sont souvent importantes, elles ne sont pas pour autant rédhitoire pour la PME. En Europe, il est usuel pour une PME de payer jusqu'à 10% de commission sur les sommes levées par un courtier. Ce qui est important, c'est la modalité du paiement. Souvent la mise de départ pour la PME est minimale (1.000 à 2.000 € de somme forfaitaire pour ouvrir le dossier et l'étudier) ; le paiement le plus important est la commission de succès, pour laquelle un calendrier de paiement est établi afin de ne pas obérer le projet de la PME. Nous sommes ici dans la notion « du coût d'accès à un financement » et non pas sur « le coût du financement ». Quand les ressources financières sont rares ou peu accessibles, l'accès devient plus important que le coût de l'argent lui-même; c'est un des principes de la microfinance qui se développe malgré des taux d'intérêt élevés.

Ce sont donc des structures privées (Bureau d'études, fonds d'investissement, société de tierce détention, qui vivent de ces services, ou dans les cas exceptionnels des ONG spécialisées). Ces structures sont encore souvent jeunes et peuvent nécessiter des renforcements de capacités. Un projet / programme peut financer les phases d'identification des PME et de « due diligence » que doivent effectuer ces facilitateurs auprès de ces PME.

6 Plan d'affaire versus recherche de financement

Sur ce point également, il convient d'abandonner les standards où la réalisation d'un plan d'affaire semble être la solution miracle pour lever du financement. L'expérience que nous accompagnons en Tunisie, montre que les crédits de leasing ou fournisseurs n'ont pas besoin de plans d'affaires. C'est la connaissance du client et la confiance qui est primordiale. Dans le cas du leasing en Tunisie, « l'effet levier » du projet est très important. En effet, les sociétés de leasing exigent entre 15 et 20% d'apport personnel du client. Ainsi avec un apport personnel du promoteur (5-10%) et une contribution de 10-15% du projet, il est possible de mobiliser 80% du coût du projet.

Les banques elles-mêmes n'ont pas besoin de plans d'affaires détaillés où l'on essaie de démontrer, coûte que coûte, une VAN (valeur actualisée nette) ou un TRI (taux de rentabilité interne) qui atteste de la rentabilité du projet. Il est fréquent de trouver des plans d'affaires de près de 100 pages avec au final très peu d'informations pertinentes pour la banque (expérience du Burkina Faso et Niger : maison de l'entreprise).

Elles ont bien souvent besoin d'avoir une visibilité sur le carnet de commandes, les clients et prospects de la PME. Elles ont également besoin d'avoir une vision du cash-flow mensuel sur 1 ou 2 ans. Elles ont surtout besoin d'un dossier administratif complet (titre foncier, de propriétés, ...) afin de traiter rapidement ces aspects, notamment les garanties.

Voilà pourquoi un facilitateur qui maîtrise les exigences des banques, sera vite efficace. Il doit être en mesure d'appuyer la PME à fournir une requête de financement répondant aux exigences de la banque ciblée.

Dans cette démarche, il est important pour la PME et le facilitateur d'être en contact, très tôt en amont du projet, avec la banque pressentie comme partenaire. Il est important d'arrêter la démarche « on fait

le plan d'affaire – puis on cherche la banque ». Au contraire, il vaut mieux rechercher une banque « intéressée » et ensuite bâtir avec elle la requête de financement de la PME.

7 Appui aux structures de financement privé

Dans le contexte de ces évolutions du secteur agricole et de la transformation des produits agricoles, les structures de financement (banques, fonds d'investissement) manque cruellement d'outils pour les aider à prendre des décisions. Au Niger, le développement de fiches technico-économique par le RECA (réseau des chambres d'agriculture) constitue un élément fort pour les banques impliquées dans le FISAN (Fonds d'Investissement dans le Secteur Agricole Nigérien). « L'articulation entre le conseil Agricole et le Crédit s'est révélée efficace...Les fiches technico économiques sur les différentes cultures et les différentes zones agricoles, établies par le RECA et les CRA ont été bien partagées avec les banques (BAGRI, ASUSU,...) et leur ont permis d'élever leur niveau de compétences dans l'analyse des dossiers de crédit et de mieux apprécier leurs risques⁸ ». Notons aussi le développement du conseil agricole par téléphone que le RECA développe et qui connaît un fort succès.

Au niveau des unités de transformation, de telles fiches technico économiques sont nécessaires tant pour les PME que pour les investisseurs (Banque, IMF, fonds,...). Elles devraient décrire le processus technique de transformation mais aussi tous les besoins financiers liés à ce processus, les charges et marges espérées (sur la base de cas réels). Le type d'équipement et sa qualité doivent également apparaître car les banque sont souvent confrontées à une méconnaissance du besoin en équipement. Un mauvais équipement peut compromettre le projet et donc le remboursement du crédit. Les projets / programmes ont un rôle important pour promouvoir ces fiches.

Toujours au Niger, le FISAN a décidé d'intervenir avec une subvention de 40% du financement du projet d'investissement. Cette procédure a pour but de limiter la subvention. Cependant, il a été constaté⁹ que « les banques et les IMF impliquées doivent améliorer leurs méthodes d'analyse du financement en adoptant une vision globale des besoins des exploitations familiales ce qui permettra de mieux maîtriser les risques de crédit et de sécuriser les remboursements. Le financement de l'exploitation agricole doit s'inscrire progressivement dans une vision globale de l'exploitation. Le producteur mène plusieurs activités au cours de l'année, souvent complémentaires, et ses besoins doivent être analysés dans leur ensemble afin d'anticiper correctement ses flux de trésorerie (entrées/sorties) dans le temps. La banque doit acquérir une approche « client » et non se limiter à une approche de financement d'une seule culture, avec un seul produit de crédit qui ne permet pas d'apprécier l'activité globale de l'exploitation agricole, ses résultats et l'ensemble de ses besoins ». Nous sommes bien dans ce cas, dans l'approche chaîne de valeur de l'exploitation agricole. Une telle analyse est tout aussi valable pour les PME de transformation des produits agricoles.

L'appui aux structures de financement passe également par une simplification des procédures dans le cas de subventions de projet ou de l'Etat. Restons au Niger où le FISAN est un bon exemple de « subvention adossée au crédit ». Dans ce cas, la décision de crédit de la Banque, déclenche la décision d'octroi de la subvention. Cela évite la création de tout un tas de comités devant statuer sur l'octroi d'une subvention ; cela permet de gagner en efficacité et en temps. Dans le cas du FISAN, la rapidité est accentuée par le fait que les ressources de la subvention sont logées dans les banques adhérentes au FISAN. Cela demande bien évidemment un système de suivi performant et un contrôle à postériori (par des auditeurs).

Ce même principe est développé en Tunisie par le Projet de Danida du Secteur Laitier Tunisien. Ici également la subvention est débloquée dès la notification du crédit ; dans ce cas la subvention ne dépasse pas les 21% du coût du projet et elle est plafonnée (sauf pour les investissements verts). La même démarche est appliquée dans le Fonds Agro-industrie de Danida au Burkina Faso.

⁸ Source : aide mémoire de la revue à mi-parcours du PECEA Niger / financement Danida ; novembre 2017

⁹ Source : Idem

L'appui à ces structures de financement passe également par le développement de système de garantie. Au Burkina Faso, depuis les années 2000, Danida a initié et développé la SOFIGIB¹⁰. Elle assure une garantie projet par projet à la demande des banques. Au Niger, Danida et la Banque Mondiale essaient de développer la garantie de portefeuille de crédits aux PME avec notamment les fonds de garantie SAHFI et FSA (Fonds de Solidarité Africain).

La garantie et l'assurance pour limiter les risques du crédit, devront prendre en compte les TIC (Technologie de l'Information et de la Communication). C'est déjà le cas dans le programme du climat des affaires au Mali de la Banque Mondiale qui sera appuyé par Danida dès 2019. En lien avec le secteur agricole, des innovations en matière d'assurance, notamment en termes de micro-assurances (de type Fin Tech¹¹ et Insur Tech¹²) sont introduites et développées (par exemple sur la filière mangue au Mali, etc...).

Toujours dans le cadre des TIC, le développement du mobile banking est à intégrer. L'Afrique subsaharienne est un chef de file mondial dans le domaine du mobile banking : 2 % des adultes sont titulaires d'un compte d'argent mobile dans le monde, alors qu'ils sont 12 % en Afrique subsaharienne¹³.

Un peu partout, les programmes de Danida incluent des fonds verts. Au Burkina Faso, le Fonds Agro-industrie soutenu par Danida prend en compte les investissements suivants : i) Utilisation d'énergie renouvelable pour production d'énergie : solaire, vent, eau, sol/terre, ii) Utilisation de résidus végétaux comme combustible, iii) Utilisation de résidu pour fabrication biogaz ; exemple résidu manioc, lactosérum,...autre, iv) Utilisation de transport électrique : voiture, vélo, v) Introduction de technique d'économie d'énergie : exemple récupérateur de chaleur,... et économie d'énergie dans les bâtiments, vi) Utilisation de matériaux locaux dans les constructions, vii) Projet avec des compensations carbone : plantation,...La subvention est de 50% avec un plafond de 75.000.000 FCFA (par PME). En Tunisie, sur le Projet de Danida du Secteur Laitier Tunisien, l'appui est au cas par cas. Dans certains projets le fonds finance 90% dans d'autres 15% ; dans ce dernier cas, le complément est financé par du crédit bail (leasing) (cas d'une installation solaire pour la production d'électricité : projet de près 125.000 € avec une participation du projet de 18.750 €, promoteur 6.250 € et crédit bail de 100.000 €).

Les Projets de Danida du Secteur Laitier Tunisien et du Fonds Agro-industrie soutenu par Danida au Burkina Faso ont développé une approche très flexible en matière de code de subvention. Pas de règles préétablies (sauf une : la notification du crédit déclenche l'octroi de la subvention). Tout va dépendre du projet, de son niveau de financement par la banque / fonds d'investissement. La discussion est ouverte pour que le promoteur (PME) définisse son apport personnel en fonction de ses capacités. Il n'y a donc plus d'orientation des investissements vers une subvention plus avantageuse qu'une autre car le conseiller du promoteur (le facilitateur) est rémunéré sur la base du financement bancaire obtenu et non sur l'octroi d'une subvention. Dans certains cas, le besoin en ressources humaines clés peut être subventionné temporairement par le projet.

¹⁰ Société Financière de Garantie Interbancaire agréée par la BCEAO

¹¹ Start-up qui propose de nouveaux services bancaires et financiers sur la base de l'analyse du Big Data
Read more at <https://www.newstoprotect.axa/#smSPcXALicg9BX0R.99>

¹² Tout comme la FinTech, le secteur de l'insurtech est porté par le nombre croissant de données produites et en circulation dans le monde : navigation sur Internet, applications smartphones, suivi des comportements d'achat, données personnelles, etc.. La collecte de ces données peut se révéler très utile, pour les assureurs comme pour les assurés, puisqu'elle permettra de mieux anticiper les risques et les sinistres. Par la suite, l'analyse de ces données aboutira à une plus grande personnalisation des offres d'assurance, taillées sur mesure en fonction du profil de chaque assuré. Enfin, la numérisation des services et des contrats conduira à une plus grande automatisation du traitement des sinistres et des indemnisations. L'analyse en direct de ces derniers permettra en retour de mieux anticiper les risques et sinistres, etc. Un véritable cercle vertueux !
Read more at <https://www.newstoprotect.axa/#smSPcXALicg9BX0R.99>

¹³ Voir étude BEI Mars 2016 : Tendances récentes dans le secteur bancaire en Afrique subsaharienne : du financement à l'investissement

Cela simplifie également tout le processus administratif et soulage le coût de transaction des subventions. De facto, le processus s'oriente vers des systèmes « zéro conditions » (voir les expériences récentes au Nigéria¹⁴ ou d'autres telles que Give directly¹⁵).

Dans de telles conditions, il est alors possible de limiter l'appui subventionné au PME à deux grandes phases : avant et après crédit.

8 Appui au PME avant crédit et après crédit

Comme mentionné précédemment, l'élaboration d'une requête de financement en symbiose avec les exigences d'une banque ou d'un fonds de développement, nécessite dans beaucoup de cas une préparation de la PME avant de déposer sa requête de financement à la banque : élaboration / reconstitution des comptes et bilans, étude de marché, étude sur les process de transformation / équipement / bâtiments ... Tout cela peut être accompagné par le facilitateur qui a intérêt à rendre sa « PME » présentable au financier.

Ici également et en lien avec la chaîne d'approvisionnement de la PME, cette PME peut inclure dans son projet un accompagnement à son profit, après obtention du crédit (formation sur le processus de transformation, accompagnement comptabilité,...). Elle devrait également inclure, un appui à ses producteurs – fournisseurs à différents niveaux (formation, encadrement de proximité, équipement spécifique,...). Il y a donc là un partenariat « gagnant – gagnant » à développer sur la base d'un financement concret.

Il est possible alors d'avoir des clés de répartition des financements : selon la taille de la PME, la majorité du financement subventionné ira vers les producteurs – fournisseurs (cas de l'appui de la Banque Mondiale au Mozambique : 95% du financement aux producteurs).

Dans la phase après crédit, l'appui aux producteurs – fournisseurs est important tant sur le point technique qu'organisationnel. En fait, l'acquisition des intrants de production (semences, engrais, main d'œuvre,...) ne peut pas se limiter à un crédit intrant de la PME (ses limites seront vite atteintes). Il y a donc lieu de développer « dans l'action » des méthodes permettant de constituer des garanties sur la production produites facilitant l'accès au crédit pour ces producteurs – fournisseurs de la PME. C'est notamment le but de la tierce détention.

9 Tierce détention

La tierce détention connaît un essor important. Des sociétés se spécialisent et réalisent des chiffres d'affaires de plusieurs milliards de FCFA grâce à cette activité (cas de Expertis et de SEGAS au Burkina Faso).

Il est important de distinguer les différents cas de Warrantage, stockage communautaire, tierce détention. Il est cité 4 types¹⁶

- Type A : Crédit stockage communautaire pour les petits exploitants, souvent soutenu par les institutions de microfinance (IMF) qui refinancent leurs opérations avec des banques commerciales. Les stocks sont généralement conservés dans un local verrouillé à double cadenas, dans des entrepôts communautaires ou des bâtiments résidentiels. La clé du premier

¹⁴ <https://voxdev.org/topic/firms-trade/generating-smes-through-business-plan-competition-nigeria>

¹⁵ <https://www.givedirectly.org/>

¹⁶ Source : ÉTUDE SUR LES SYSTÈMES D'ENTREPOSAGE ET DE TIERCE DÉTENTION ADAPTÉS À L'AFRIQUE SUB-SAHARIENNE VOLUME I – PRINCIPALES CONCLUSIONS Établi à l'attention de l'Agence française de développement (AFD) du Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA) du Fonds international de développement agricole (FIDA) Auteurs J Coulter Consulting Ltd. Sullivan & Worcester UK LLP Septembre 2014

cadenas est détenue par l'organisation de producteurs (OP) ou le groupe d'agriculteurs, et celle du deuxième cadenas, par l'IMF.

- Type B : Entrepôts privés. Financement en contrepartie de marchandises stockées dans un entrepôt privé sous contrôle et responsabilité d'un gestionnaire de garanties. Il peut s'agir d'un entrepôt situé sur le terrain dans lequel les marchandises sont conservées dans l'entrepôt de l'emprunteur, lequel est temporairement loué au gestionnaire de garanties.
- Type C : Entrepôts publics. Financement en contrepartie de marchandises stockées dans un entrepôt public. Il s'agit d'un entrepôt ouvert aux déposants du grand public, l'entrepôt n'appartenant pas forcément à l'État. En effet, la plupart des entrepôts publics sont des propriétés privées.
- Type D : Prêts accordés en échange de l'assurance d'une production actuelle ou future. Dans ce cas, les agences de financement prêtent de l'argent en contrepartie de la garantie documentée de la production actuelle ou future, comme les Cédulas de Produtos Rural (obligations pour financer l'agriculture), souvent utilisées au Brésil.

Dans le cas de type B et D, nous sommes dans la tierce détention.

La tierce détention offre le plus haut degré de sécurité aux créanciers qui s'appuient sur les garanties adossées à ses biens meubles financés généralement des stocks de marchandises. A ce titre, la tierce détention est un accord signé entre le financier (Banquier), le Déposant (Client) et le tiers détenteur (société de tierce détention), dans lequel chaque parti a un rôle bien établi.

Le principe consiste pour le tiers détenteur de recevoir dans ses magasins du stock d'une quantité et montant connu par les parties, de permettre la sortie du stock sur la base de l'autorisation du financier pour vente. Ce qui permet de canaliser les flux vers les comptes du financier.

Rôle du tiers détenteur

6. La sécurisation de la marchandise pour le compte du Financier ;
7. L'émission de reçus d'entrepôts pour la quantité réceptionnée ;
8. La gestion des stocks et relâche de la marchandise suivant instruction du financier.

Obligations du tiers détenteur

9. S'assurer d'un accès ininterrompu sur le lieu d'entreposage pour un contrôle exclusif de la marchandise ;
10. Identifier et s'assurer de la ségrégation de la marchandise ;
11. Agir sur instructions du Financier uniquement.

Avantages de la tierce détention pour le déposant

12. Obtention d'un financement même sans garantie réelle ;
13. Accès à un financement à un coût plus réduit ;
14. Disponibilité de la marchandise déjà entreposée au moment le plus opportun lors de fluctuations des prix ;
15. L'accès au financement important pour l'importation et l'exportation des stocks ;
16. La certitude de rembourser son crédit sans risque sauf en cas de mévente.

Avantages de la tierce détention pour le financier

17. Permet de financer une transaction avec plus flexibilité ;
18. Transfert d'une partie de son risque sur le tiers détenteur qui a sous sa responsabilité l'intégralité de la marchandise ;
19. Un contrôle régulier du stock nanti ou gagé en sa faveur ;

20. L'assurance d'un recouvrement optimal des créances pour la banque.

Pour assurer efficacement ce service, les sociétés de tierce détention doivent investir des sommes importantes pour l'acquisition, construction de magasins et d'entrepôts.

La tierce détention n'est pas également la solution miracle. Elle est un outil intéressant mais pas adaptable partout. Un point qui n'est pas encore suffisamment documenté concernant la tierce détention, est son coût. Si elle semble rentable pour les entreprises qui se professionnalisent dans cette activité, le coût de l'opération pour le producteur n'est pas clairement connu.

10 Un contexte sous-régional qui bouge

Nous l'avons noté plus haut, les chaînes de valeur ne connaissent pas de frontière ; elles traversent les pays pour s'adapter à l'économie du moment.

De nouveaux acteurs financiers apparaissent avec pour volonté de toucher la PME et la PME du secteur agro-alimentaire (Microcred, Cofina,...). Nous constatons un appétit plus grand des institutions financières à financer des opérateurs économiques du secteur Agricole¹⁷. Une étude réalisée par la Banque européenne d'investissement en 2016 signale notamment un élément encourageant : « les transformations structurelles en cours, notamment l'émergence de groupes bancaires panafricains et de services bancaires mobiles, commencent à stimuler la concurrence, à approfondir les marchés financiers subsahariens et à améliorer l'accès au financement.

« Les PME, à l'instar des grandes entreprises locales, sont le plus souvent citées comme la première cible de l'expansion des groupes bancaires panafricains, suivies par les multinationales. Il s'agit là d'une tendance relativement récente qui s'explique par une combinaison de facteurs : une concurrence croissante sur les segments de marché traditionnels, la réduction progressive du coût des services destinés aux PME à laquelle sont parvenus les groupes bancaires panafricains et, dans certains cas, les efforts des Institutions Financières Internationales visant à encourager et aider les groupes bancaires panafricains à étendre plus activement leurs activités dans ce segment ».

Il est donc nécessaire que les projets / programmes s'adaptent à ces nouveaux contextes. Le défi est de créer des services d'accompagnement flexibles, réactifs et peu coûteux en transaction.

¹⁷ Voir étude BEI Mars 2016 : Tendances récentes dans le secteur bancaire en Afrique subsaharienne : du financement à l'investissement