

**Stratégie de capitalisation des projets du  
Secteur Vert de la GIZ au Bénin**

***Projet « Promotion du Financement Agricole » ProFinA  
15.0133.7-003***



## 1) Contexte du projet

Nul ne doute que des ressources financières sont nécessaires pour mettre en valeur un potentiel agricole existant et augmenter la production. On peut organiser les producteurs et productrices, leur apprendre de bonnes pratiques culturales, développer des variétés performantes et des machines agricoles adaptées – si les producteurs et productrices n'ont pas l'argent pour se procurer ces moyens, tous ces efforts restent vains. Quand des subventions ne sont pas disponibles et que l'épargne ne suffit pas, l'on doit se tourner vers le crédit. Or les institutions de crédit classiques, banques comme institutions de microfinance, ne sont pas prêtes à s'engager dans le secteur agricole, par crainte de ses risques et par méconnaissance de ses opportunités. De l'autre côté, une grande frange de la population agricole n'a qu'une idée vague et parfois erronée de ce qu'est un crédit et de comment le gérer. Conséquence : seulement 6,9% des exploitations agricoles béninoises ont accès au crédit.<sup>1</sup>

C'est dans ce contexte que se situe le projet « Promotion du Financement Agricole » (ProFinA) de la Coopération Technique Allemande (GIZ). Il veut améliorer l'accès au crédit agricole à travers la *professionnalisation* - aussi bien de ceux qui offrent le crédit (les SFD et les banques) que de ceux qui le demandent : les agriculteurs, agricultrices, transformatrices, chefs et cheffes de petites entreprises en amont et en aval de la production agricole. A la longue, des liens commerciaux durables doivent se nouer entre ces deux catégories d'acteurs.

Le projet constitue une intervention transversale qui s'appuie sur les résultats des autres projets de la Coopération Bénino-Allemande dans le secteur agricole, notamment Promotion de l'Agriculture (ProAgri), Centres d'Innovations Vertes (ProCIVA) et Réhabilitation des sols (ProSOL), Politique Foncière Responsable (ProPFR) etc. Lorsque ces derniers ont déjà assuré l'organisation des exploitants agricoles en coopératives ou clusters, les ont renforcés sur les itinéraires techniques et formé les PME en matière de gestion entrepreneuriale, ProFinA apporte son savoir-faire et met en place des mécanismes qui leur facilitent l'accès au crédit.

Démarré au Bénin en 2016, le ProFinA a pour objectif : *les exploitations agricoles et les entreprises agro-industrielles accèdent à des services financiers adaptés*. « Adaptés » veut dire que les services financiers répondent aux besoins qui se dégagent des modèles d'affaires que ces acteurs ont adoptés : leurs cultures ou spéculations, leurs gammes de produit etc.

Les interventions du ProFinA sont classées dans trois domaines ou « champs d'action », à savoir :

1. L'élaboration de « produits de connaissance ». Il s'agit là de modules de formation et d'autres outils pédagogiques qui seront utilisés dans les deux autres champs d'action pour renforcer les capacités des acteurs. L'« ancrage » de ces produits auprès des institutions et organismes du pays est déjà un élément crucial de la présente stratégie de pérennisation .
2. Le renforcement des compétences des exploitations agricoles et entreprises agro-alimentaires ainsi que de leurs organisations en matière d'utilisation et de gestion des services financiers.
3. Le renforcement des capacités des institutions financières concernant le développement et la mise en œuvre de services financiers adaptés.

---

<sup>1</sup> Direction de la Statistique Agricole (DSA-Bénin), Recensement National de l'Agriculture 2019, volume 3, principaux tableaux, Octobre 2021, p.11

Le ProfinA est mis en œuvre dans 69 communes et dans tous les départements du pays sauf le Littoral ; il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) du Bénin.

Les indicateurs du projet mesurent ses résultats à deux niveaux :

1. Celui des activités menées et des produits élaborés ainsi que de leur qualité. C'est le niveau des « outputs ».
2. Puis, les effets induits par l'utilisation de ces activités et produits, c'est le « outcome ».

A ce niveau (le « outcome »), le projet doit atteindre les résultats suivants :

M1 : 20 00 exploitant.e.s agricoles et 600 chef.fe.s d'entreprises agricoles en milieu rural (dont pour chaque groupe 36% de femmes et 20% de jeunes) utilisent 24 00 services financiers adaptés (avec focus sur les crédits) ou nouvellement développés des institutions financières soutenues par le projet.

M2 : 14 000 exploitant.e.s agricoles et 400 chef.fe.s d'entreprises agricoles en milieu rural (dont pour chaque groupe 36% de femmes et 20% de jeunes) ont utilisé au moins un service financier après avoir participé à une mesure de développement des compétences.

M3 : 15 services financiers adaptés dont 4 avec support numérique, ont été insérés dans le portefeuille des institutions financières soutenues, où ils sont ainsi disponibles pour les exploitations agricoles et les entreprises agro-industrielles en milieu rural.

M4 : 8 associations professionnelles institutions (semi-) étatiques de promotion agricole et/ou établissements de formation ont adopté un ou plusieurs produits de connaissance développés par le projet pour développer des compétences ou des capacités du côté de la demande ou de l'offre.

## 2) Processus d'implémentation du projet

Au centre de la stratégie d'intervention du projet se trouve la « professionnalisation ». Les acteurs des deux côtés, demandeurs de crédit agricole comme offreurs, seront habilités pour mieux gérer le crédit agricole. Pour les *institutions financières*, cela signifie une meilleure connaissance du secteur agricole, de ses potentialités et risques, et l'élargissement de leur portefeuille par des produits financiers qui répondent aux besoins de ce secteur. Pour les *demandeurs de crédit* cela signifie d'acquérir des connaissances de base sur la gestion financière de leurs exploitations et entreprises et des connaissances qui leur permettent de bien gérer un crédit.

### **Côté « offre » : les systèmes de financement décentralisés (SFD) et les banques**

A son début, le projet a commandité un certain nombre d'études sur les chaînes de valeur qu'il entendait promouvoir, afin de voir si ces chaînes peuvent supporter un crédit aux conditions du marché, et d'établir les caractéristiques qu'un crédit devrait avoir pour être utile au demandeur. Les informations générées dans le cadre de ces études ont servi à établir des « business cases » qui ont été présentés aux représentants des SFD afin de vaincre leur scepticisme et les motiver à tester des produits de crédits conçus sur la base des résultats de ces études. Pendant la phase de test, appelée « pilotage », des adaptations ont encore été apportées aux produits de crédit.

Parallèlement à cet appui pour développer de nouveaux produits de crédit ou adapter des produits existants, le projet s'est attelé à renforcer les connaissances des agents des SFD sur le crédit agricole. Ceci dans le cadre d'une série d'ateliers qui formaient les participants sur le

crédit agricole en général et les spécificités des filières visées en particulier. A ce jour, plus de 400 agents des SFD ont participé à une ou plusieurs formations organisées par le projet.

Le renforcement de la compétence en matière de crédit agricole ne se limite pas à la formation des agents. Le projet a également incité des changements organisationnels chez certains partenaires (cf. point suivant). Il va sans dire que le projet n'intervient que sur la demande du partenaire et que, s'il finance l'intervention d'un consultant auprès d'un SFD, il ne subventionne pas la mise en œuvre de ses recommandations.

Au fil des années, le nombre de partenaires du côté des institutions financières (« côté offre ») a atteint 10, dont une banque : Alidé, RENACA, UNACREP, PADME, PEBCO, SIAN'SON, Agrifinance, CESCO, FECECAM et Coris Banque Internationale.

ProFinA n'est pas le seul projet dans le secteur du financement agricole au Bénin, mais sans doute *le seul qui a opté pour une approche « entrepreneuriale »*. Ceci veut dire qu'il s'insère dans l'environnement économique tel qu'il est : il ne fournit ni subvention ni garantie aux prêts, mais accepte les conditions du marché, notamment les taux d'intérêt élevés telles qu'elles sont pratiquées par les institutions financières. Cette approche exclue d'office le financement de chaînes de valeur à faible rentabilité, non capable de supporter un crédit aux conditions du marché. ProFinA est conscient que les taux d'intérêt sont trop élevés pour que le crédit impacte un grand nombre d'exploitations agricoles - mais il s'y prend en travaillant sur les facteurs de coûts des crédits, en réduisant notamment le taux des crédits en souffrance et en appuyant la digitalisation des SFD partenaires plutôt que d'offrir des subventions qui vont disparaître à la fin du projet. Eviter une distorsion des prix du marché (ici : les prix du capital) est aussi un gage de la pérennité des résultats du projet.

On pouvait craindre que cette approche limite la portée du projet dans un secteur où les subventions sont à l'ordre du jour, mais il n'en était pas ainsi, comme le montre le nombre de crédits facilités.

### **Côte « demande » : les agriculteurs, agricultrices, leurs organisations et les PME**

Pour le côté demande, la « professionnalisation » est l'affaire des organisations paysannes au niveau régional ou national, donc des *faïtières*. Toutefois, une meilleure compréhension de ce qu'est un crédit ne suffit pas pour qu'un agriculteur ou une agricultrice devienne éligible à un crédit, notamment si lui ou elle n'a pas les garanties requises et qu'il s'agit d'un faible montant. Pour les crédits de campagne ou de fonds de roulement, la coopérative villageoise sert d'intermédiaire entre l'individu et le SFD ; dans la pratique, le crédit est souvent donné à des groupes à l'interne des coopératives qui se constituent selon des affinités et exercent un contrôle social plus fort sur leurs membres que la coopérative en tant que tel. Les faïtières apportent une caution « morale » pour le remboursement du crédit. Celle-ci consiste à (1) veiller à ce que les coopératives font une sélection rigoureuse des bénéficiaires de crédit, en excluant les membres qui n'exercent pas vraiment l'activité, qui ne participent pas à la vente groupée et dont on doute de leur volonté ou capacité de rembourser ; (2) exercer une pression sur les coopératives qui sont tombées en impayé. Cette approche présente ses limites quand c'est les dirigeants mêmes des coopératives qui ne remboursent pas et, pire, quand ceux-ci jouissent de l'indulgence, voire de la complicité des dirigeants de la faïtière. Tout se joue alors sur la *qualité de la gouvernance des faïtières* et sur le *pouvoir réel* de ses dirigeants sur les niveaux inférieurs (unions communales, coopératives villageoises). L'amélioration de la gouvernance des faïtières n'est pas dans le mandat de ProFinA, cependant il lui arrive de dénoncer le mauvais comportement de certains dirigeants de coopératives ou d'Unions communales.

Le projet travaille avec trois Unions Régionales de Producteurs d'Anacarde, la Fédération Nationale des Productrices d'Amende et de beurre de Karité, les Unions Régionales des

Producteurs de Riz du Borgou/Alibori et des Collines, l'Union Nationale des Aviculteurs Professionnels et la Fédération Nationale des Organisations de maraîchers).

De manière pratique, c'est les techniciens et techniciennes de ces faïtières qui participent (avec les comités de crédit là où ils existent) à l'identification des bénéficiaires de crédit et de leurs besoins, qui mettent en état les demandes de crédit, les suivent après le dépôt auprès d'un SFD, suivent l'utilisation du crédit, sensibilisent les bénéficiaires pour la vente groupée, veillent à ce qu'ils apportent la quantité de produits convenue au magasin, appuient la recherche d'un acheteur et suivent le remboursement des crédits. Ils et elles sont pour une certaine période prise en charge par le ProFinA dans le cadre de *subventions locales*. Cette prise en charge peut durer entre un an et trois ans, le taux de prise en charge doit descendre pendant cette période pour aboutir, dans un cas idéal, à une prise en charge complète par la faïtière.

Dans la filière soja, les techniciens et techniciennes sont mis à disposition et gérés par un prestataire privé. Cette option présente d'importants avantages mais soulève des questions quant à sa pérennité (cf. « leçons apprises » ci-dessous).

Les faïtières ainsi appuyées avaient au paravent été structurées par le projet bilatéral ProAgri. Au vu des problèmes de gouvernance au niveau de certaines de ces faïtières, ProAgri a développé une approche de *cluster*. C'est un groupe d'acteurs d'un secteur qui s'associe à un agrégateur au centre. L'agrégateur garantit le marché de vente pour les producteurs. Par conséquent, le risque de mévente est réduit, la capacité de remboursement assurée. Le ProFinA a accompagné l'approche des clusters après une analyse de ce modèle. Comme ce concept est nouveau, ProFinA a déterminé la rentabilité de ce modèle et a encouragé les institutions financières partenaires à le soutenir. Là où il existe des clusters, c'est leurs *coachs* qui assurent la facilitation de l'accès au crédit, selon la méthode et les outils développés par ProFinA. Les coachs (coach interne, coach externe) accompagnent les acteurs lors de la constitution du cluster et durant tout le processus de sa mise en marche.

Afin de promouvoir les compétences du groupe cible en matière d'épargne, les membres de toutes les coopératives agricoles soutenues ont été formés à la constitution de *Groupes d'Epargne et de Crédit Solidaires* (GSEC). Si au sein d'une coopérative, il se trouve au moins 15 membres pour constituer un GSEC, ils reçoivent, sur demande, le matériel nécessaire au fonctionnement du GSEC : boîte métallique, encreur, cahiers, registres, sac, bol, calculatrice, stylos, cadenas, timbres, livret d'épargne.

Ce même prestataire met à disposition deux coachs pour l'accompagnement des PME. Les besoins en crédit et les conditions économiques des PME diffèrent de ceux des petites exploitations agricoles : les montants des crédits sont plus élevés, les crédits servent souvent à l'investissement et les PME négocient individuellement avec les institutions financières. La professionnalisation de cette cible passe souvent par une participation au programme de formation et de coaching (le SME business training and coaching loop), du Centre d'Innovations Vertes ProCIVA, un autre projet de la coopération allemande dans le secteur agricole. Les meilleurs sortants de ce cycle peuvent se perfectionner en matière de planification des investissements à travers la participation à une formation FANEPIA, offert par ProFinA. En une semaine ils apprennent à analyser leur entreprise, développer des options de croissance et évaluer les investissements nécessaires et leurs effets. Ainsi, ils sont mieux armés pour défendre leur projet devant un potentiel prêteur de capital.

### 3) Impact et apprentissage du projet

#### Impacts

Le ProFinA a développé avec les organisations professionnelles agricoles (OPA) et leurs faïtières une approche de facilitation d'accès au crédit de campagne pour leurs membres. A

travers cette approche, 21.618 producteurs, productrices et PME ont eu accès *pour la première fois* à un crédit pour leurs activités productives. La cible de l'indicateur M1 (20 600 exploitations et PME) est donc largement atteinte. Ces 21.618 bénéficiaires de crédit ne représentent que 3% des exploitations agricoles du Bénin, mais 24% de celles qui sont organisées dans une OPA<sup>2</sup>. C'est aussi autant de nouveaux clients qui sont pour la première fois, rentrés en relation avec un SFD. Le montant de crédit facilité à travers cette approche entre 2017 et 2021 est de l'ordre de 2,8 milliards F.CFA. C'est la preuve que le besoin pour ce type de crédit existe. Toutefois les besoins exprimés notamment par les PME pour les crédits d'investissements ont encore du mal à être satisfaits surtout en raison de la difficulté pour ces dernières à mobiliser les garanties nécessaires au crédit.

Les crédits permettent aux exploitations agricoles d'acheter des intrants et services et d'augmenter la superficie emblavée là où les terres sont encore disponibles. Aux PME le crédit permet de s'approvisionner en matières premières quand les prix sont bas et d'acheter de l'équipement, ce qui augmente leur chiffre d'affaires et leur revenu. Le projet ne mesure pas l'ampleur de ces effets mais ils sont confirmés par tous les interlocuteurs. Du reste, une étude conduite en 2018 sur les clients de la FECECAM a confirmé ces impacts.<sup>3</sup>

Concernant spécifiquement les femmes, une enquête conduite par la ProFinA en 2020 a révélé qu'il « existe des preuves évidentes que les crédits agricoles impactent progressivement le pouvoir économique de certaines femmes des filières riz et soja. Il est remarqué un changement notable dans la vie de certaines bénéficiaires. Ce changement (...) s'observe à travers la satisfaction des besoins spécifiques des membres de leurs famille comme : l'alimentation, la scolarisation et la santé des enfants. »<sup>4</sup>

Du côté des institutions financières partenaires du projet, l'encours de crédit de 2,8 milliards FCFA facilité par ProFinA aura généré des recettes supplémentaires sous forme d'intérêt de plus de 500 millions FCFA. Ce montant dépasse largement les salaires des techniciens et techniciennes agricoles payés sur les subventions du projet.

L'étude « Analyse des effets de la mise en œuvre du ProFinA sur les acteurs filières, les OPA et les SFD », réalisée en 2022, note entre autres bénéfices pour les SFD (i) l'extension des zones d'intervention des SFD ; (ii) l'élargissement des filières financées ; (iii) l'augmentation des volumes de portefeuille de crédits agricoles ; (iv) l'amélioration des taux de remboursement (de l'ordre de 100%) et des intérêts perçus.

---

<sup>2</sup> Selon les résultats du Recensement National Agricole RNA, seulement 11,9% des 913 415 exploitations agricoles sont organisées dans une OPA.

<sup>3</sup> Cette étude compare les effets de l'utilisation répétée du crédit (bénéficiaires précoces) à la situation de ceux qui prennent un crédit pour la première fois. Effets observés : Accroissement des superficies emblavées (+37%), utilisation de plus d'intrants (+52%) et de main d'œuvre rémunérée (+72%), ce qui résulte en un accroissement des revenus agricoles par rapport à ceux des emprunteurs récents de plus de 49%. ... « Les bénéficiaires masculins précoces ont accru leur revenu de 745 000 FCFA (1 135 euros) et accru leurs superficies cultivées de 3,3 ha par rapport aux bénéficiaires récents. Les femmes bénéficiaires précoces ont par contre un revenu agricole réduit de 315 000 FCFA et une superficie cultivée inférieure à celles des bénéficiaires récentes. En fait, elles réduisent leur engagement dans des activités agricoles au profit d'activités non agricoles. Si elles avaient toutes bénéficié de crédit précocement, des tendances similaires s'observeraient. » dans : Sagbo S., Floquet A., Bruentrup M. (2018). Impacts du crédit agricole de la Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN). Cotonou (Bénin), Editions AMP, 160 p, ISBN : 978-99919-78-30-7 p. xx

<sup>4</sup> Jeanne Avest Madindé, Crédits agricoles et vécu des femmes productrices et transformatrices du riz et du soja au Centre et au Nord du Bénin, Cotonou, Février 2021, p. 9

## Les changements côté « demande »

Les OPA au niveau local et leurs faïtières au niveau régional ou national ont développé grâce au projet, une compétence en matière de crédit agricole qu'elles n'avaient pas au paravent. Les SFD reconnaissent aujourd'hui les faïtières comme partenaires commerciaux, voire apporteurs d'affaires et certains parmi eux sont prêts à s'engager sur une collaboration à long terme. ProFinA appuie ce processeur sans en être l'instigateur.

La facilitation de l'accès au crédit est un service que les faïtières rendent à leurs coopératives membres et qui a le potentiel de leur procurer des recettes. Mais c'est surtout un moyen d'élargir leur rayon : de nombreuses coopératives se sont créées sous le toit des faïtières pour bénéficier de ce service. Ce qui à son tour renforce la représentativité de la faïtière et accroît son poids sur le plan politique. Et sur le plan commercial : la vente groupée des produits de ses membres est un autre service important qui a pris de l'ampleur grâce au projet. Selon l'étude susmentionnée, le nombre de coopératives impliquées dans la vente groupée est passé de 107 en 2017 à 268 en 2021 et celui des bénéficiaires de 1659 à 3908 ; ce qui a augmenté par conséquent les quantités de produits écoulés ainsi que les bénéfices tirés par les OPA sous forme de frais de gestion. Du reste, l'augmentation du volume de vente groupée renforce la position des faïtières dans les négociations avec les acheteurs et permet d'obtenir des prix plus intéressants.

En dehors de l'élargissement de leur base d'adhérents<sup>5</sup>, les faïtières reconnaissent un effet positif sur la qualité de leur organisation et de celle de leurs structures subordonnées. Sans être un objectif direct du projet, les examens de capacité<sup>6</sup> avant l'octroi d'une subvention ainsi que le suivi de la mise en œuvre des recommandations ont contribué à améliorer des processus administratifs des faïtières ou de corriger certains dysfonctionnements.

Les coopératives villageoises et leurs Unions communales prennent aujourd'hui une part active dans les processus de demande, de gestion et de remboursement des crédits. Nombreuses coopératives ont créé en leur sein un Comité de crédit. Ces comités participent à l'identification de « bons » demandeurs de crédit, à l'attribution du montant convenu à chaque membre au moment du décaissement (quand il s'agit d'un crédit de groupe) et au remboursement par chaque prêteur de sa part aux échéances prévues.

En termes de leçons apprises, il faut dire que la présence de techniciens et techniciennes agricoles à cheval aussi bien sur la facilitation d'accès au crédit que sur l'accès au marché et sur le suivi-appui-conseil technique des producteurs, a été l'élément clé pour mettre en confiance les SFD à accorder autant de crédit. Si les taux de remboursement avoisinent les 100%, c'est aussi grâce à eux qui suivent de près l'utilisation des crédits et leur remboursement. C'est aussi ces techniciens et techniciennes qui ont aidé les nouvelles coopératives à se constituer et qui ont suivi et appuyé la mobilisation des produits pour la vente groupée. *La durabilité d'un tel dispositif de facilitation repose donc sur la capacité à maintenir une présence de ces personnes au-delà du projet.*

---

<sup>5</sup> « Le ProFinA a favorisé également des adhésions dans les OPA (...). C'est le cas par exemple des trois URCPA auxquelles ont adhéré 5 206 nouveaux membres. Les adhésions sur la période d'intervention du projet sont de 1 055 pour l'URPR-BA et 1 855 pour les unions communales de producteurs de soja. » Etude « Analyse des effets de la mise en œuvre du ProFinA sur les acteurs filières, les OPA et les SFD », Août 2022, p.8

<sup>6</sup> Etape préalable à l'octroi d'une subvention, l'examen de capacité s'apparente à un audit de gestion afin de s'assurer que le bénéficiaire de la subvention présente les conditions minimales pour gérer les moyens accordés.

Avec l'appui du ProFinA, les faïtières explorent plusieurs pistes pour y arriver :

- la mise en place d'unités économiques qui génèrent des recettes en proposant des prestations de service aux membres et aux acheteurs des produits ;
- la négociation d'une prime à payer par les SFD en cas de remboursement intégral des crédits ;
- le prélèvement d'une redevance en nature sur la production des membres de coopérative au moment de la vente groupée ;
- le prélèvement d'un petit pourcentage sur les crédits accordés.

Aussi, les possibilités qu'offre le guichet 2.2 du FNDA sont prises en compte : plusieurs faïtières partenaires du ProFinA ont déposé des demandes de financement auprès de ce guichet. Les coopératives à la base font, elles aussi, des efforts pour maintenir les techniciens ou techniciennes auprès d'elles en collectant des contributions ou en mettant des terrains à leur disposition.

Les Groupes Solidaires d'Épargne et de Crédit (GSEC) mis en place au sein des coopératives de producteurs qui sont accompagnés au crédit, répondent évidemment à un besoin des membres, tellement la demande pour la création de ces groupements est forte. Conçus pour développer la culture de l'épargne interne, ils complètent aujourd'hui le dispositif du crédit formel à plusieurs égards : Les ressources financières mobilisées au sein des GSEC servent à résoudre les besoins financiers ponctuels des membres, à rembourser si nécessaire le crédit contracté auprès des SFD ou encore à constituer l'apport personnel nécessaire à l'accès au crédit. Au total 216 GSEC installés par ProFinA ont généré un flux financier (Août 2022) de plus de 100 millions F.CFA. Ce qui démontre de manière impressionnante que, contrairement à une idée reçue, les petits producteurs et productrices majoritairement analphabètes sont capables de non seulement épargner, mais aussi de gérer correctement les sommes épargnées. L'appui du ProFinA consiste à la mise à disposition d'un kit, composé d'une caisse métallique avec 3 cadenas, d'un jeu de registres et de carnets, d'un encreur, de stylos et de sacs. Le technicien ou la technicienne explique le fonctionnement du GSEC lors d'une ou deux visites et suit les nouveaux GSEC pendant les deux ou trois premiers mois, puis se retire progressivement. Certains GSEC décident d'arrêter après un premier cycle d'épargne, toutefois ce nombre est faible par rapport aux nouvelles créations. Surtout, les cas de perte ou de disparition des fonds sont extrêmement rares.

Les GSEC ont permis de renforcer la gouvernance au sein des coopératives et d'instaurer plus de cohésion, à travers par exemple la tenue effective des réunions et le respect des règlements intérieurs définis. Les GSEC ont aussi suscité l'adhésion de nouveaux membres aux coopératives. Le défi demeure la bonne connexion à faire entre les GSEC et les SFD pour non seulement sécuriser les fonds collectés mais aussi utiliser ces derniers pour pouvoir accéder à des crédits plus importants.

Un pilote de *digitalisation* d'une dizaine de GSEC a été initié par le projet pour permettre une meilleure traçabilité de leurs données et un gain de temps dans leurs opérations. L'application DreamSave permet d'enregistrer toutes les opérations du GSEC sur un smartphone, d'envoyer des messages USSD aux téléphones mobiles des membres (p.ex. les montants épargnés, l'invitation aux réunions) et de sauvegarder toutes les informations sur un serveur où elles peuvent être consultées à tout moment et pendant une longue période. ProFinA peut également consulter ces informations et ainsi faire un suivi à distance de ces GSEC. Cette expérience suscite déjà l'intérêt d'autres GSEC et montre l'attractivité du numérique dans le monde rural.

## Les changements côté « offre »

Interviewés sur les changements que le ProFinA a apportés à ses partenaires financiers, ces derniers citent de manière spontanée et à l'unanimité :

- Qualification des agents en financement agricole
- Amélioration des pratiques en financement agricole
- Augmentation des encours de crédit agricole
- Meilleure connaissance du monde agricole
- Meilleur remboursement des crédits

En fait, ProFinA a aidé ses partenaires du côté offre à construire à l'interne une véritable compétence en matière de financement agricole, ce qui a boosté leurs encours en crédit agricole et amélioré les taux de remboursement.

Les SFD partenaires se sont dotés avec l'appui de ProFinA des textes et outils pour gérer avec succès leurs offres de crédit agricole et faire de leur portefeuille agricole un levier pour la croissance.

Différents types d'interventions ont aidé à construire cette compétence :

- les *analyses de modèle d'affaires*, donc des études proposant des modalités de financement les plus adaptées pour qu'un crédit sur une chaîne de valeur donnée soit utilisé avec succès et donc remboursé ;
- La *formation du personnel* sur les spécificités, risques et potentialités du secteur agricole en général et certaines chaînes de valeur prometteuses en particulier. Ce renforcement de capacité a touché plus de 400 agents des SFD et leur a permis de mieux analyser des demandes de crédit, leur donnant ainsi plus d'assurance à financer les chaînes de valeur agricoles ;
- Le calibrage de *nouveaux produits de crédit* après un premier test en grandeur réelle ; plus d'une quinzaine de produits financiers a ainsi été créée ;
- Une assistance technique pour *améliorer les conditions organisationnelles* et personnelles, p.ex. pour le recrutement d'un spécialiste en crédit agricole au niveau du siège ;
- Un appui à l'élaboration de documents internes sur le crédit agricole (politique de crédit agricole, manuel de crédit agricole, fiches technico-économiques ...).

Toujours dans le sens du renforcement de capacité en finance agricole des SFD et en lien avec l'appétit plus accru de ces derniers pour le secteur agricole, le ProFinA a accompagné le Consortium Alafia, l'association des SFD à étoffer son offre de formations certifiantes destinées aussi bien aux agents de crédit qu'aux chefs d'agences et aux élus des SFD. Un module de spécialisation en finance agricole a été conçu et fait partie du cursus de formation des agents et élus des SFD inscrits à l'APSPFD pour des formations courte durée.

L'APSPFD sera « structure d'ancrage », donc dépositaire d'autres modules de formation, dont un pour l'éducation financière d'agriculteurs et agricultrices analphabètes, une fois que ces modules sont validés et testés. La formation de formateurs sur ces modules fait partie de la pérennisation. Les SFD qui disposent d'une structure propre pour la formation recevront également ces modules afin de les utiliser dans le renforcement des capacités de leurs agents.

Les crédits accordés l'ont été au taux du marché, sans bonification ou autre mesure qui puisse créer des conditions artificiellement favorables mais éphémères. Le niveau élevé des taux d'intérêt rebute de nombreux prêteurs potentiels et freine ainsi la demande. Le ProFinA essaie d'y apporter une solution structurelle, en travaillant sur certains facteurs du coût du capital, à savoir les pertes et les coûts de transaction. L'augmentation des taux de remboursement réduit les pertes et les coûts de recouvrement ; la digitalisation réduit les coûts de transaction. Les deux devraient à moyen terme faire descendre les taux d'intérêt. Si la première piste a donné des résultats probants, la deuxième est limitée par les coûts élevés des projets de digitalisation qui dépassent de loin les capacités financières du ProFinA.

La prépondérance des crédits de campagne dans le portefeuille agricole des SFD et leur réticence de financer des investissements importants sur une durée de plus de deux ans s'explique non seulement par l'absence des garanties chez les prêteurs mais aussi par la difficulté des SFD de se refinancer sur le long terme (de 3 à 5 ans). ProFinA a essayé d'intéresser un certain nombre de fonds d'investissement étrangers pour un engagement auprès d'un de ses partenaires mais sans trop de succès. Une étude à conduire en 2024 devra établir les conditions à remplir pour que les SFD béninois puissent plus facilement accéder aux « impact funds » régionaux et internationaux.

#### 4) Innovations et reproductibilité (acquis-phares)

Les quatre acquis phares du ProFinA sont :

1. Le mécanisme de facilitation d'accès au crédit
2. Les groupes solidaires d'épargne et de crédit GSEC
3. Le renforcement des capacités des SFD en matière de crédit agricole
4. Le module de formation en analyse économique et planification des investissements

Parmi les outils, produits, approches et méthodes développés par le projet, ces quatre acquis ont été choisis à cause de leur impact, du degré d'appropriation par les utilisateurs ou de leur potentiel de reproductibilité.

#### 1 Le mécanisme de facilitation d'accès au crédit

Un des acquis phares du ProFinA est le **mécanisme de facilitation d'accès au crédit** de campagne par les faïtières agricoles. Il s'agit d'un mécanisme permettant l'octroi de crédits de groupe en caution solidaire, les achats groupés d'intrants de qualité, l'organisation de la vente groupée et cela par la présence d'un technicien ou une technicienne agricole pour le suivi-appui-conseil et la facilitation de l'intermédiation entre les demandeurs de crédit et les SFD. Ce mécanisme a été éprouvé depuis 2017 et vu le volume de crédit facilité à chaque campagne agricole, les taux de remboursement avoisinant 100% et le potentiel existant non encore satisfait, ce mécanisme est un acquis phare du fait de son impact sur le monde agricole. Son *caractère innovant* réside dans le rôle qu'assument les faïtières et les ABC dans l'intermédiation entre les SFD, offreurs de crédit, et les producteurs et productrices, organisés en coopératives, demandeurs de crédit. Le mécanisme résout un certain nombre de problèmes, notamment l'absence de garanties chez les demandeurs et les coûts élevés d'approche et de suivi de cette clientèle dispersée et peu connue des SFD. Le fait qu'il soit bien compris aussi bien par les faïtières, les demandeurs et les offreurs de crédit et bien rodé après plusieurs années d'existence lui confère une bonne perspective de *durabilité*, sous certaines conditions : la présence des techniciens et techniciennes à des moments critiques du cycle de crédit, l'existence de comités de crédit au sein des coopératives et Unions communales ainsi que l'organisation des ventes groupées. Les initiatives prises par

le passé par les faïtières ou les organisations à la base pour maintenir, du moins temporairement, les techniciens/techniciennes en absence de subventions augurent bien de la préservation

Toutefois, la question du financement durable du mécanisme reste posée, raison pour laquelle le ProFinA accompagne les faïtières à soumettre des projets au guichet 2 du FNDA pour disposer de subventions susceptibles de leur permettre de continuer à faire du conseil agricole.

L'autre piste pour assurer le financement autonome et stable du mécanisme passe par une mise à contribution des bénéficiaires du côté « offre », à savoir les SFD. Une étude sur les bénéfices économiques du mécanisme a révélé, chiffres à l'appui, le volume fournira aux faïtières les arguments « chiffrés » et solides pour entrer en négociation avec ces SFD sur la rémunération des affaires apportées par elles. Si eux tous reconnaissent tirer profit du mécanisme mis en place, seulement une minorité parmi eux est prête à contribuer financièrement à son maintien. Quelques-uns préfèrent recruter certains techniciennes et techniciens directement plutôt que de passer par les faïtières. D'autres enfin pensent pouvoir maintenir le cap avec leurs chargés de prêt en poste.

Enfin, ProFinA appuie les faïtières à développer des unités économiques qui peuvent générer des recettes. Le ProFinA envisage aussi une certification des techniciens agricoles chargés de la facilitation d'accès au crédit pour valoriser ce savoir-faire acquis dans le cadre de la mise en œuvre du Projet. du mécanisme après le projet, même si le test en grandeur réelle n'est pas encore fait.

Le mécanisme est facilement *reproductible* au sein d'une faïtière, par le recrutement et la formation de techniciens et techniciennes supplémentaires. L'adoption par une autre faïtière, non partenaire du ProFinA, est possible si celle-ci recrute les techniciens et techniciennes formés par ProFinA et collabore avec les SFD partenaires du ProFinA car ceux-ci connaissent l'approche. En outre, le ProFinA lancera en 2024 une formation certifiante « facilitation de l'accès au crédit FAC » pour des conseillers et conseillères agricoles qui ont déjà certaines expériences en la matière. Les faïtières ou autres organisations paysannes désireuses de se lancer dans l'intermédiation du crédit pourront alors puiser dans ce vivier de personnes formées.

## 2 Les Groupes Solidaires d'Épargne et de Crédit

Un autre acquis phare du projet, ce sont les **groupes solidaires d'épargne et de crédit** (GSEC). Les GSEC continuent à susciter beaucoup d'intérêt, même en dehors des coopératives appuyées par le projet. Raison pour laquelle ils comptent parmi les acquis phares du ProFinA. Peu coûteux et faciles à mettre en place, ils apportent des solutions à certains problèmes quotidiens vécus par leurs membres, p.ex. un besoin urgent de liquidité. *L'innovation* qui les distingue d'autres initiatives du même genre est le fait que ses membres émanent tous de la même coopérative, s'adonnent donc à la même activité. Il y a donc dès le départ un lien qui les lie et une meilleure connaissance des autres membres. Toutefois, l'adhésion à un GSEC est totalement volontaire, aucune pression n'est exercée aux membres d'une coopérative pour créer un GSEC ou y adhérer. L'autre *élément innovant* est que les membres gèrent eux-mêmes le GSEC et les fonds mobilisés, ce qui le distingue d'une tontine. Troisièmement, les fonds collectés ne sont pas thésaurisés mais restitués aux membres à la fin d'un cycle. Plusieurs GSEC sont déjà à 2 ou 3 cycles de mise en œuvre ce qui montre la maîtrise et l'adoption de l'approche. Au niveau de certains GSEC le flux financier par cycle est aussi important que les membres commencent à envisager de ne plus faire recours au crédit formel.

La *durabilité* des GSEC se fonde sur le principe de l'autogestion par les personnes qui se connaissent, vivant dans le même milieu et pratiquant la même activité et qui se réunissent

volontairement pour un but commun. Le projet les forme sur les règles et principes selon lesquels fonctionnent un GSEC, mais ne fixe pas les aspects pratiques du fonctionnement, p. ex. la durée d'un cycle ou le montant d'une part. Après le premier cycle qui dure entre 6 et 9 mois et le démarrage du deuxième, le suivi par l'organe initiateur (les faïtières dans le cadre du ProFinA) peut être très léger. Il y a des GSEC mis en place en 2019 qui fonctionnent toujours et sans suivi par le projet.

Le *potentiel de reproduire* le modèle tient à l'existence de personnes formées à l'approche ; celles-ci accompagnent les GSEC pendant les premiers 8 à 10 mois avec intensité décroissante. Le matériel nécessaire n'est pas coûteux, la caisse métallique à trois cadenas en est l'élément le plus cher (env. 20 000 FCFA). La formation en matière de GSEC s'appuie sur un manuel de formation en 7 modules qui sera disponible au niveau des faïtières une fois validée. Elle fera partie de la future formation certifiante « Facilitation de l'accès au crédit » mais peut être dispensée à d'autres cibles aussi.

Le modèle GSEC est actuellement *répliqué* dans les ABC appuyés par le ProAgri ; le projet EnDev a exprimé l'intérêt d'installer des GSEC auprès de ses groupes cibles.

### 3 Le renforcement des capacités des SFD en matière de crédit agricole

**Le renforcement des capacités des SFD en matière de crédit agricole** et l'existence d'une **offre de crédits adaptés pour un certain nombre de chaînes de valeur** sont les deux résultats les plus importants que le ProFinA a atteints dans son volet qui s'adresse au côté « offre ». Les deux résultats sont étroitement liés et convergent vers le même impact, l'accroissement du portefeuille agricole des SFD partenaires. Nous choisissons le premier comme acquis phare car il s'appuie sur de nombreux « produits » développés par le projet. La *principale innovation* réside dans la méthode avec laquelle les contenus de formation ont été élaborés. La méthode, décrite plus en détail sous le point 2, s'appuie sur les analyses des chaînes de valeur et des modèles d'affaires ; les résultats de ses analyses constituent le fonds même des « produits de connaissances » qui sont utilisés dans le renforcement des capacités des agents des SFD. Au centre de ces produits, le module de formation « Finance agricole » développé conjointement par le Consortium Alafia et le ProFinA. Ce module rayonne même au-delà des partenaires financiers du ProFinA car il est utilisé dans la formation diplômante qu'offre le Consortium. Le module consiste en 8 thèmes au total ; le nombre déroulé varie selon la catégorie des apprenants. Ce module a aussi été utilisé dans un programme de formation des chargés de prêts au niveau de l'UEMOA. D'autres modules, plus spécifiques, complètent l'arsenal des supports utilisés dans la formation des agents des SFD.

Une troisième catégorie de documents a été élaboré sur la demande de certains partenaires : des documents de politique de crédit agricole et des manuels de crédit.

La *durabilité* du renforcement des capacités est assurée par le fait que les SFD se sont approprié les documents et les utilisent. Tandis que les documents et outils développés « sur mesure » (tels que les documents de politique de crédit agricole, les manuels de procédures, les fiches technico-économiques) sont la propriété de ces SFD qui les utilisent et mettent à jour en cas de besoin, le module « Finance Agricole » appartient à l'APSF qui en assume l'exploitation et la mise à jour.

L'activité est *reproductible* (et reproduite) chez certains SFD à travers leurs dispositifs internes de réplification des formations reçues. C'est notamment le cas de grands réseaux comme FECECAM, PADME, RENACA et UNACREP. En sa qualité de dépositaire de l'ensemble des modules élaborés pour les SFD, le Consortium Alafia est *capable de reproduire* le renforcement des capacités d'autres SFD et le fait déjà dans le cadre des programmes de formation qu'il offre.

La *réplication* de la formation sur le crédit agricole a été observé dans d'autres contextes et sur la demande d'autres projets, souvent par les mêmes formateurs qui sont intervenus pour ProFinA.

#### 4. Le module de formation en analyse économique et planification des investissements

Le deuxième groupe cible du ProFinA du côté demande sont les PME de l'agribusiness, entreprises individuelles ainsi que groupements (surtout féminins) engagés dans la transformation des matières premières. ProFinA les accompagne à travers un renforcement de leurs capacités et un appui pour accéder au crédit.

Pour ceux parmi les plus avancées de ces PME qui expriment le besoin et remplissent certaines conditions, ProFinA offre un **renforcement des capacités en matière de planification de l'investissement** dans le cadre d'un atelier de formation suivie d'un accompagnement par un business coach. L'atelier se déroule selon le module « Formation en Analyse Économique et en Planification des Investissement Agricoles » (FANEPIA), élaboré par les ProFinA Bénin et Mali, avec des formateurs spécialisés dont une partie a collaboré à l'élaboration du module. Jusqu'à ce jour, 545 personnes ont participé à cette formation, plusieurs dizaines d'entre eux ont bénéficié d'un coaching post formation.

La formation est destinée aux entrepreneurs avertis tels ceux ayant déjà suivis le trajet SME du Business training and coaching loop de ProCiva et qui ont un plan de développement de leur entreprise. La formation s'appuie sur l'outil OSBE qui est un fichier Excel pouvant être utilisé pour l'enregistrement des données sur une entreprise, comme outil de suivi de performance et comme outil de simulation pour comparer différentes options d'investissement et, par-là, prendre des décisions. L'outil est utilisable sur n'importe quel ordinateur sans nécessité de connexion et pour peu qu'on ait une connaissance de Excel et qu'on soit volontaire pour y enregistrer régulièrement les données de son entreprise. Cet outil fait déjà l'objet de vulgarisation et d'adaptation à titre individuel par les formateurs FANEPIA.

La *durabilité* du module FANEPIA et la *reproductibilité* sont assurées du fait qu'il existe un corps de formateurs expérimentés qui peuvent à tout moment dérouler la formation. Ils sont organisés dans le Réseau des Business Coach du Bénin, ReBuCoB, réseau initié par les formateurs et coachs intervenants pour le ProCIVA. Le ProFinA a entamé avec les formateurs FANEPIA organisés dans ce réseau une réflexion sur l'allègement de l'outil et une standardisation de la formation.

La *réplication* de cette formation est acquise : elle est dispensée aujourd'hui dans tous les pays couverts par le programme AgFin ; au Bénin, il est vulgarisé aussi par des projets hors du secteur agricole, p. ex. Endev/GIZ.

#### Références

Liste des documents

- **Rapports d'études**

<b>2017</b>
Développement des plans d'affaires pour petits producteurs agricoles et autres acteurs dans les chaînes de valeur anacarde, riz, soja et volaille au Bénin

Evaluation du fonctionnement, de la gestion (économique et financière) et des effets/impacts des caisses des « Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit » (AVEC) appuyées par le ProAgri 2 dans les départements de l'Atacora et de la Donga

Analyse des modèles d'affaires et besoins de financement pour les entrepreneurs GDT « Gestion Durable de Terres » du Projet GIZ-PROSOL

### 2018

Mission d'analyse des modèles d'affaires et besoins en financement des acteurs des CVA de la filière riz appuyés par les projets de la GIZ

Analyse des modèles d'affaires « Production du beurre de karité » ; « Production du fromage de soja » ; « Prestation du service entretien des plantations d'anacarde » et « Prestation du service battage du soja » et besoins en financement des acteurs des CVA

Analyse des facteurs socio-economiques et culturels déterminant le remboursement des crédits en milieu rural au Bénin

### 2019

Etude et analyse de huit (8) modèles d'affaires 'Prestations de divers services agricoles mécanisés réalisés dans les filières riz, soja, anacarde et karité'

Etude et analyse modèles d'affaires 'Production semences améliorées soja, de production de maraichage, et clusters karité'

### 2020

Rédaction d'un article scientifique sur le financement agricole et le genre cas du riz et soja

Etude et analyse modèles d'affaires , Pisciculture et maraichage

Appui à la réalisation de l'étude de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les institutions financières partenaires du ProFinA

Analyse des modèles économiques agricoles dans les chaînes de valeurs : ananas et anacarde

Identification et évaluation des besoins d'appui techniques des banques dans la professionnalisation en financement agricole

### 2021

Elaboration d'un document d'information sur le FADeC, Agriculture et le guichet 1 du FNDA à l'intention des projets du secteur vert.

Evaluation du dispositif d'octroi de crédits aux producteurs d'anacarde de l'Atacora Donga et proposition d'un autre dispositif plus efficace et inclusif.

Elaboration d'une politique générale de crédit agricole pour le SFD PEBCO-BETHESDA

Elaboration/ la mise à jour des modèles d'affaire production de soja, transformation de soja, graines de soja bio (nouveau), batteuse de soja et pour la formation des SFD/banques partenaires

Elaboration/mise à jour des modèles d'affaire production de riz, étuvage de riz, centres autogérés de transformation des amandes de karité et pour la formation des SFD/banques partenaires

Accompagnement du ProFinA à disposer d'une stratégie de sortie

### 2022

Mission d'appui au consultant international chef de mission d'évaluation de la mise en œuvre du ProFinA pour la collecte et l'analyse des données auprès des OPA

Mission d'appui au consultant international chef de mission d'évaluation de la mise en œuvre du ProFinA pour la collecte et l'analyse des données auprès des SFD.

Conception de modules de sensibilisation et de formation des agents des SFD sur la prise en compte des mesures GDT/ACC; conception de modules de formation en GDT/ACC pour les techniciens agricoles des OPA
Adaptation du Manuel d'Education Financière aux réalités du secteur agricole
Elaboration du manuel de procédures de crédit agricole et formation du personnel de PEBCO-BETHESDA
Analyse des effets de la mise en œuvre du ProFinA sur les acteurs filières, les OPA, et les SFD
Analyse diagnostique des Systèmes d'Information et de Gestion (SIG) des SFD en lien avec les besoins en rapportage sur la finance agricole

- **Modules de formation**

Formations sur le financement de la filière soja pour les agents de crédit des SFD partenaires et non-partenaires du projet
Formation des agents de crédit des SFD partenaires du projet sur le financement de la filière Karité
Formation des agents de crédit des SFD partenaires du projet sur le financement des maillons et chaînes de valeur de la filière anacarde
Formation des agents de crédit des SFD partenaires du projet sur le financement des CVA des filières riz & volaille
Formation sur l'assurance agricole
Formation sur l'Analyse Economique et la Planification des Investissements Agricole FANEPIA
Formation en analyse non financière des dossiers de crédit

Liste des personnes/institutions

- OPA (voir texte)
- SFD (voir texte)
- APSFD « Consortium Alafia »
- DCAIFE
- FNDA
- ATDA
- Formateurs FANEPIA
- PME
- Equipe ProFinA
- CT (ProAgri, ProCiVa et Endev)

5) Annexes :

Fiches techniques des acquis phare (voire fichiers faits objets de capitalisation)