

REPUBLIQUE DU BENIN



Projet : Bénin - Beratung

N° de dossier : 15.0133.7-003.00

IDENTIFICATION ET EVALUATION DES BESOINS D'APPUI TECHNIQUES DES BANQUES DANS LA PROFESSIONNALISATION EN FINANCEMENT AGRICOLE

RAPPORT FINAL

Réalisé par le Cabinet SGE Sarl



Décembre 2020

SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES	iv
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	v
RESUME EXECUTIF.....	vi
I. INTRODUCTION	1
I.1. Contexte et justification.....	1
I.2. Approche méthodologique	2
I.2.1. Séance de cadrage	2
I.2.2. Documentation et préparation des travaux de terrain	2
I.2.3. Déroulement des travaux de terrain	2
I.2.4. Traitement, apurement et analyse des données	4
I.2.5. Identification des besoins d'appui technique.....	4
I.2.6. Elaboration du rapport de la mission	4
I.3. Difficultés rencontrées.....	4
II. ETAT DES LIEUX EN FINANCEMENT AGRICOLE DES BANQUES PARTENAIRES DU FNDA	Erreur ! Signet non défini.
II.1. Présentation sommaire des banques partenaires du FNDA.....	Erreur ! Signet non défini.
II.2. Situation actuelle des banques en financement agricole	Erreur ! Signet non défini.
II.2.1. Cas des banques UBA, ECOBANK et NSIA BANK.....	Erreur ! Signet non défini.
II.2.2. Cas des banques BIIC, CCEI et BOA.....	Erreur ! Signet non défini.
II.2.3. Cas des banques BSIC, CORIS BANK et ORABANK	Erreur ! Signet non défini.
II.3. Règlementation bancaire en lien avec le financement agricole	Erreur ! Signet non défini.
III. EVALUATION DU NIVEAU ACTUEL DE PROFESSIONNALISME DES BANQUES EN FINANCEMENT AGRICOLE	Erreur ! Signet non défini.
III.1. Référentiel institutionnel et organisationnel d'une banque pour le financement agricole	Erreur ! Signet non défini.
III.1.1. Fondements du référentiel.....	Erreur ! Signet non défini.
III.2. Evaluation du degré de connaissance/compétences des banques ...	Erreur ! Signet non défini.
III.2.1. Présentation de l'échelle d'appréciation par rapport aux différents axes.....	Erreur ! Signet non défini.
III.2.2. Mise en œuvre de l'évaluation.....	Erreur ! Signet non défini.
III.3. Analyse du degré de connaissance/compétence technique des banques en financement agricole.....	Erreur ! Signet non défini.
III.3.1. Analyse du niveau de compétence en financement agricole de UBA....	Erreur ! Signet non défini.
III.3.2. Analyse du degré de connaissance/compétence en financement agricole de ECOBANK	Erreur ! Signet non défini.
III.3.3. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de la NSIA Banque	Erreur ! Signet non défini.
III.3.4. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de la BIIC BANK.....	Erreur ! Signet non défini.
III.3.5. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de la CCEI BANK.....	Erreur ! Signet non défini.
III.3.6. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de la BOA	Erreur ! Signet non défini.
III.3.7. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de la BSIC	Erreur ! Signet non défini.

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

III.3.8. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de Coris Banque Internationale.....	Erreur ! Signet non défini.
III.3.9. Analyse du degré de connaissance/compétence technique en financement agricole de ORABANK.....	Erreur ! Signet non défini.
III.4. Synthèse de l'analyse SWOT en financement agricole des banques..	Erreur ! Signet non défini.
IV. IDENTIFICATION DES BESOINS EN APPUI TECHNIQUE DES BANQUES.....	6
IV.1. Besoins en appui technique des banques	6
IV.2. Besoins en renforcement de capacité du secteur agricole pour attirer le financement bancaire	9
V. EVALUATION DES BESOINS EN APPUI TECHNIQUE : PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITE	11
VI. CONCLUSION	14
VII. ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
Annexe n°1 : Présentation brute de la synthèse des entretiens	Erreur ! Signet non défini.
Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées.....	Erreur ! Signet non défini.

SIGLES ET ACRONYMES

ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
BAD	Banque Africaine de Développement
BADC-Bénin	Banque Africaine pour le Développement et le Commerce
BAIC	Banque Internationale pour l'Industrie et le Commerce
BCC	Bank Credit Committee
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIBE	Banque Internationale du Bénin
BOA	Bank Of Africa
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BSIC	Banque Sahélo-Sahélienne pour l'Industrie et le Commerce
CMA	Croissance Moyenne Annuelle
CODIR	Comité de Direction
CEPEPE	Centre de Promotion et d'Encadrement des PME
CVA	Chaîne de Valeur Agricole
DC	Directeur Commercial
ENABEL	Agence Belge de Développement
ETI	Ecobank Transnational Incorporated
FAGACE	Fonds Africain de la Garantie et de Coopération Economique
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
FONAGA	Fonds National de Garantie et d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises
FSA	Fonds de Solidarité Africain
GAB / DAB	Guichet Automatique de Banque / Distributeur Automatique de Banque
GE	Grande Entreprise
GIZ	Coopération Allemande
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PIB	Prêts Inter Bancaires
PNB	Produit net Bancaire
PND	Plan National de Développement
PP	Product Program
ProCAD	Programme Cadre d'Appui à la Diversification Agricole
ProFinA	Projet Promotion du Financement Agricole
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SAE	Structure d'Appui à l'Encadrement
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SFD	Système Financier Décentralisé
SGE	Société de Gestion et d'Echanges
SHB	Sociétés des Huileries du Bénin
SIG	Système d'Informations et de Gestion
SODECO	Société de Développement du Coton
TPE / PME / PMI	Très Petites Entreprises/ Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
UBA	UNITED BANK FOR AFRICA
UEMOA	Union Monétaire et Economique Ouest Africaine

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Statistiques sur les personnes interviewées.....	3
Tableau 2 : Présentation synoptique des banques	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 3 : Situation actuelle en financement agricole de UBA, ECOBANK et NSIA BANK.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 4 : Situation actuelle en financement agricole de BIIC, CCEI et BOA	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 5 : Situation actuelle en financement agricole de BSIC, CBI et ORABANK ...	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 6 : Forces et faiblesses de la réglementation bancaire par rapport au financement de l'agriculture	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 7 : Indicateurs par axe et par niveau de compétence technique	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 8 : Présentation des matrices sur les axes, indicateurs et scores	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 9 : Grille d'appréciation du niveau de maîtrise/compétence technique selon la note totale obtenue	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 10 : Matrice des trois axes évalués pour les banques UBA, ECOBANK et NSIA Banque ..	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 11 : Matrice des trois axes évalués pour les banques BIIC, CCEI et BOA	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 12 : Matrice des trois axes évalués pour les banques BSIC, CBI et ORABANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 13 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de UBA	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 14 : Synthèse de l'analyse SWOT de UBA.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 15 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de ECOBANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 16 : Synthèse de l'analyse SWOT de ECOBANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 17 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de NSIA Banque	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 18 : Synthèse de l'analyse SWOT de NSIA Banque	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 19 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de BIIC BANK.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 20 : Synthèse de l'analyse SWOT de BIIC BANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 21 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de la CCEI BANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 22 : Synthèse de l'analyse SWOT de CCEI BANK.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 23 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de la BOA	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 24 : Synthèse de l'analyse SWOT de la BOA	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 25 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de la BSIC	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 26 : Synthèse de l'analyse SWOT de la BSIC BANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 27 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de CBI.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 28 : Synthèse de l'analyse SWOT de CBI BANK	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 29 : Synthèse de l'évaluation diagnostique de ORABANK.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 30 : Synthèse de l'analyse SWOT de ORABANK.....	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 31 : Synthèse globale de l'analyse SWOT	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 32 : Besoins en appui technique des banques	6
Tableau 33 : Besoins en renforcement de capacité pour rendre le secteur agricole attractif au financement bancaire	9
Tableau 34 : Planification des actions de renforcement de capacités des banques en financement agricole	11
Tableau 35 : Planification des actions de renforcement de capacités du secteur agricole	13

RESUME EXECUTIF

En exécution du mandat à lui confié par la GIZ, le Cabinet SGE Sarl a réalisé courant décembre 2020 une mission nationale portant sur l'« identification et évaluation des besoins d'appuis techniques des banques dans la professionnalisation en financement agricole », en appui aux diverses initiatives en cours pour l'opérationnalisation du FNDA. Cette mission a été conduite avec méthode et rigueur et a abouti à des résultats comblant les attentes.

En effet, elle a permis de collecter tant d'informations primaires que secondaires qui ont fait l'objet de traitements, de recoupements et d'analyses pour aboutir à des propositions qui devront renforcer l'intervention et l'appétit des acteurs de la finance agricole. Il s'agit d'un processus participatif ayant permis de fructueux échanges notamment avec les banques partenaires du FNDA.

Au terme de l'évaluation, une cartographie des forces et faiblesses relatives à la finance agricole au niveau de chaque entité bancaire a été dressée, tout en considérant les facteurs liés à l'environnement. Les résultats de la mission ont montré que, pour jouer efficacement la partition espérée par le FNDA pour la finance agricole, les acteurs de l'écosystème du Fonds éprouvent d'importants besoins dont le plus prépondérant se dresse en termes de renforcement des capacités : (i) pour les banques, se résumant essentiellement à une vulgarisation des connaissances sectorielles, à la dotation d'outils et moyens d'analyse et de suivi, au renforcement des capacités d'analyse du secteur (ii) pour les promoteurs, se résumant au renforcement des capacités d'organisation des filières, de la connaissance des rudiments de gestion et à la qualité de la structuration de leur exploitation et de leurs besoins.

Aux termes de cette mission, le cabinet a conclu que les interventions du FNDA sont prometteuses pour le financement de l'agriculture. Les ressources existent ; mais il faut un accompagnement rigoureux des acteurs. A cet effet, une proposition à moyen terme a été faite à la suite de l'identification et de l'évaluation des besoins d'appui techniques des banques.

La mise en œuvre du plan d'actions proposé sur les trois prochaines années (2021-2023) à la suite des résultats du diagnostic nécessitera des ressources financières évaluées à un total de FCFA 467,5 millions ; dont FCFA 307,5 millions pour l'appui des banques et FCFA 160 millions pour ce qui concerne les promoteurs de projet.

I. INTRODUCTION

I.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans le cadre de l'exécution de leur mission de professionnaliser les institutions financières (SFD, banques, etc.) dans le financement agricole, le ProFinA et le FNDA ont décidé de travailler en synergie pour identifier les besoins d'appui technique des banques béninoises devant leur permettre d'intervenir de façon durable dans le financement agricole. En effet, pour une bonne appréciation des risques liés au financement du secteur agricole (projets et microprojets agricoles) et un meilleur suivi, il est indispensable de disposer au niveau des institutions financières, des compétences techniques (organisationnelle, institutionnelle, humaine), et surtout de personnel opérationnel outillé et familiarisé aux réalités du secteur agricole. Ainsi, le principal chantier de cette professionnalisation des institutions financières devient l'identification et l'évaluation des besoins d'appui technique des banques béninoises partenaires de ProFinA-FNDA. A cet effet, le ProFinA a confié au cabinet SGE Sarl la mission d'identifier et d'évaluer les besoins d'appui technique des banques béninoises précisément celles ayant signé un contrat avec le FNDA. Il s'agit de BOA, CORIS Bank, NSIA Banque, UBA, BSIC, ECOBANK, et le BIIC (BIBE+BAIC) ainsi que ORABANK qui a rejoint le groupe après. La finalité de ladite mission est d'élaborer un programme d'assistance technique et un plan de renforcement de capacités de ces banques partenaires dont la mise en œuvre permettrait leur professionnalisation en financement agricole.

Conformément au mandat confié au cabinet SGE Sarl dans ce cadre, il est attendu qu'un rapport final précédé d'une présentation brute des résultats de la mission soit produit et validé.

De façon spécifique, il s'agit de :

- a. Faire un état des lieux en financement agricole des différentes banques (le portefeuille agricole, les produits financiers agricoles et leurs différents groupes cibles, les filières et leurs CVA, les indicateurs de ce portefeuille agricole, l'organisation interne du processus d'analyse des dossiers agricoles, zone de couverture, etc.) ;
- b. Identifier les forces et faiblesses de la réglementation bancaire en lien avec le financement agricole ;
- c. Présenter pour chaque banque une analyse SWOT dans le cadre du financement agricole au Bénin ;
- d. Identifier et évaluer les besoins d'appuis techniques (au niveau stratégique « manuel, unité dédiée au financement agricole, au niveau opérationnel, formation, coaching, ressources humaines qualifiées, équipements, digitalisation des produits financiers agricoles, politique de financement agricole, ligne de financement adapté, produits d'assurance agricole, etc.) pour chacune des banques partenaires.

Suivant cette logique, le présent rapport provisoire soumis à l'appréciation du Commanditaire est structuré en quatre chapitres.

Le premier à caractère liminaire, rappelle le contexte et la justification, les objectifs visés, les résultats attendus ainsi que la démarche méthodologique à travers les différentes étapes suivies, les outils de collecte et de traitement des données utilisés.

Le deuxième présente l'état des lieux, c'est-à-dire l'analyse situationnelle (le portefeuille agricole, les produits financiers agricoles et leurs différents groupes cibles, les filières et leurs CVA, les indicateurs

de ce portefeuille agricole, l'organisation interne du processus d'analyse des dossiers agricoles, zone de couverture, etc.) à travers la présentation sommaire de chacune des banques, l'analyse de l'organisation interne afin de dresser la problématique de professionnalisation en financement agricole desdites banques.

Le troisième fait une analyse diagnostique à la fois de la réglementation bancaire et de chacune des banques en lien avec le financement agricole aux fins d'identification des besoins d'appui technique de ces banques béninoises partenaires de ProFinA-FNDA.

Enfin, le quatrième chapitre présente les besoins d'appui technique identifiés et propose une planification des actions de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles sur la base de l'analyse du profil institutionnel et organisationnel, l'évaluation des capacités actuelles et la détermination participative des besoins de renforcement de capacités. Ce dernier chapitre comprend la priorisation des domaines et besoins de renforcement de capacités, la planification, la budgétisation et les modalités de mise en œuvre des actions de renforcement de capacités.

1.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique suivie se décline en six phases.

1.2.1. Séance de cadrage

Elle est intervenue après la signature du contrat et s'est consacrée à la validation de la démarche méthodologique de conduite de la mission avec le ProFinA, le FNDA et le collège des banques partenaires. Au cours de cette séance, la démarche méthodologique proposée a fait l'objet d'une présentation suivie des observations et contributions avant son adoption. Ainsi, en plus de la démarche, le chronogramme de réalisation a été validé.

1.2.2. Documentation et préparation des travaux de terrain

Deux activités essentielles ont constitué cette phase :

La documentation : durant cette phase, les documents mis à disposition par le ProFinA ont été exploités. Il s'agit essentiellement, dans le cadre de l'Initiative SEWOH « un seul monde sans faim », des documents de planification opérationnelle 2020 du projet ProFinA portant (1) Présentation Synthétique du ProFinA : acquis et perspectives, (2) Stratégie d'intervention de ProFinA, (3) Modèle de résultats, (4) Revue Bilan des résultats 2019 Champ 3. Cette documentation a été complétée par la recherche documentaire en recourant à différentes sources (internet, études récentes sur la thématique, etc.). La recherche et l'analyse documentaires se sont poursuivies au niveau des banques rencontrées notamment à travers l'exploitation des documents de présentation des banques, la réglementation bancaire, les données financières fournies par les banques, etc.

La préparation des travaux de terrain : cette phase a porté sur la finalisation du guide d'entretien, l'élaboration et le dépôt du rapport de cadrage de la mission assortie de la planification détaillée, la prise des rendez-vous avec les cadres des banques pour la tenue des entretiens.

1.2.3. Déroulement des travaux de terrain

La démarche globale retenue et utilisée pour cette mission sur le terrain est basée sur l'organisation des entretiens avec les cadres des directions commerciales, engagements et/ou gestion des risques des neuf banques partenaires de ProFinA-FNDA. Ces entretiens visent à (i) comprendre le

fonctionnement de chaque banque, ses procédures classique et spécifique ainsi que son expérience en financement agricole, (ii) faire avec chacune d'elle, une analyse diagnostique de leur capacité technique en financement agricole en lien avec la réglementation bancaire, (iii) identifier, sur la base des contraintes dégagées, les besoins d'appui technique suivant les trois dimensions institutionnelle, organisationnelle (critères d'efficacité et d'efficience) et individuelle (renforcement des compétences individuelles notamment du personnel dédié). Les principaux outils utilisés au cours de cette phase sont la documentation, les observations, les guides d'entretiens

Les statistiques de la collecte des données par banque enquêtée se présentent comme suit :

Tableau 1 : Statistiques sur les personnes interviewées

Banque enquêtée	Méthodes de collecte	Nombres d'enquêtés	Cadres rencontrés au sein de la banque
BSIC	Entretien individuel avec le DC et focus group pour le Directeur du département des engagements et le Chef service analyse crédit	03	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directeur Commercial (DC) ; ➤ Directeur du département des engagements ; ➤ Chef Service analyse crédit.
UBA	Focus group	05	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directeur des Engagements ; ➤ Chef d'Agence ; ➤ Cadres des départements engagements et commercial (3).
NSIA Banque	Focus group	07	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chef Département PME/PMI ; ➤ Chargé d'affaires PME/PMI (3) ; ➤ Chargé d'affaires SDIF (2) ; ➤ Chef Service Commercial.
CCEI BANK	Focus group	03	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chef Département commercial ; ➤ Gestionnaire de fonds de commerce ; ➤ Chef Département Gestion des Risques
BIIC = BIBE + BAIC	Entretiens individuels	02	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable Réseau des Agences et Chef d'Agence Maro Militaire ; ➤ Responsable des engagements.
COBANK	Focus group	05	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyste crédit ; ➤ Chef Division PMI/PME ; ➤ Responsable valu-chain ; ➤ Chef Division Réseau des Agences ; ➤ Chef d'Agence Missèbo
CORIS BANK	Entretien individuel	01	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable Partenariat et Projets Structurants
BOA	Focus group	03	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directeur Retail, Commercial et Réseau ; ➤ Directeur d'Agence ; ➤ Chargé d'affaires.
ORABANK	Focus group	06	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable Marché Institutionnel ; ➤ Chargée PME/PMI (2) ; ➤ Chargé de Clientèle Institutionnel ; ➤ Chef Service Analyse Crédit ;

Banque enquêtée	Méthodes de collecte	Nombres d'enquêtés	Cadres rencontrés au sein de la banque
			➤ Analyste crédit.

Source : Consultant, décembre 2020

Au total, 35 cadres des neuf (09) banques béninoises signataires des conventions avec le FNDA ont été rencontrés et interviewés (Voir liste des personnes rencontrées en annexe n°2). La synthèse des données collectées au niveau des différentes cibles se trouvent en annexe n°1).

I.2.4. Traitement, apurement et analyse des données

Les informations collectées auprès des banques ont fait objet de saisie, d'apurement et d'analyse pour dégager les grandes tendances en termes de contraintes majeures en financement agricole ainsi que les résultats de l'évaluation diagnostique. Le logiciel EXCEL a été utilisé à cet effet. Il a également permis de faire les analyses descriptives nécessaires pour affiner les tendances observées à l'issue de l'évaluation diagnostique.

I.2.5. Identification des besoins d'appui technique

Au cours de cette phase, au regard des contraintes identifiées comme facteurs explicatifs du manque d'appétit d'aspiration des banques à financer les filières non structurées, leurs besoins d'appui technique ont été identifiés et hiérarchisés. Ensuite, à l'aide d'une grille à quatre (4) paliers, le niveau des capacités actuelles des banques a été évalué pour approfondir les besoins primaires en renforcement de capacités dégagés de l'analyse des contraintes.

I.2.6. Elaboration du rapport de la mission

Au cours de cette dernière phase, les stratégies ou approches de solutions pour renforcer les capacités techniques des banques en vue de la mise en œuvre efficace des conventions qu'elles ont signées avec le FNDA ont été définies et planifiées ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Le plan de renforcement de capacité technique qui en a découlé constitue désormais le document de référence pour apporter un appui technique approprié aux banques partenaires du FNDA.

1.3. DIFFICULTES RENCONTREES

Quelques difficultés sont apparues lors de l'exécution de la mission. Elles sont relatives, d'une part au conflit d'agenda souvent enregistrés qui ont conduit au réaménagement du planning initial, et d'autre part, à l'accessibilité aux données chiffrées du portefeuille au niveau de certaines banques. La première difficulté a pu être surmontée grâce au suivi du Consultant et à la disponibilité des points focaux qui ont facilité la tenue des diverses rencontres. Pour ce qui est de l'accessibilité aux données chiffrées du portefeuille, il a été noté une réticence au niveau des banques à fournir les données du portefeuille. Certaines banques ont carrément affirmé que leur encours en financement agricole est marginal. Il a fallu insister dans certains cas pour disposer des informations minimales utiles en vue de donner un meilleur aperçu sur le financement agricole au sein des banques concernées. Face à cette deuxième difficulté, l'équipe de consultants a dû se contenter des données fournies par certaines banques pour affiner ses analyses.

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

IV. IDENTIFICATION DES BESOINS EN APPUI TECHNIQUE DES BANQUES

A la suite de l'évaluation et de l'analyse SWOT, il s'est dégagé des contraintes dont la levée requiert l'acquisition de nouvelles capacités. D'où l'identification des besoins en appui technique des banques puis en renforcement de capacité du secteur agricole lui-même de manière à attirer le financement des banques. Les différentes actions à mener ainsi que les modalités de leur mise en œuvre sont ensuite proposées dans les tableaux ci-après.

IV.1. BESOINS EN APPUI TECHNIQUE DES BANQUES

Tableau 2 : Besoins en appui technique des banques

Domaines	Modalités de mise en œuvre		
	Besoin en formation / appui	Sensibilisation/communication à l'endroit de la banque	Ressources humaines et /ou financières nécessaires
PAR RAPPORT AU CADRE INSTITUTIONNEL			
Avoir une vision orientée vers le développement du financement agricole	Les modalités d'acquisition de ces capacités sont du domaine de souveraineté de chaque banque	Inciter/sensibiliser les banques à confirmer leur ambition d'accompagner le secteur agricole en se dotant d'un cadre institutionnel favorable au financement du secteur agricole.	ProFinA, FNDA, Banque.
Avoir une politique de financement du secteur agricole			
Adapter les LAD de sorte à faciliter et fluidifier les validations des dossiers de financement agricole.			
Mobiliser des ressources de longs termes	Appuyer la mise en place de lignes de financement auprès de banques de développement (BOAD /BAD), Partenaires Techniques et Financiers, pour accompagner les investissements de longues durées dans le secteur agricole pour des maturités supérieures à 5 voire 7 ans	Communiquer/sensibiliser les parties prenantes (Institutions financières Internationales / PTF) pour la négociation et la mobilisation de lignes de crédits aux banques, dédiées au financement du secteur agricole.	Mobilisation des ressources humaines interne et externe (FNDA, ProFinA) pour aider à l'identification d'autres sources de financement
PAR RAPPORT AU CADRE ORGANISATIONNEL			

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

Elaborer une segmentation appropriée (par marché et par secteur)	Accompagner à la mise en place de portefeuille dédié ou pôle / guichet de traitement des dossiers de demande de financement agricole (subventionner la formation, tout ou partie des charges induites, etc.)	Sensibiliser la banque sur les spécificités du secteur agricole et l'impact favorable de la segmentation (marché et secteur)	Recrutement de personnes ressources/ consultants pour appuyer la conception et à l'animation du mécanisme de segmentation.
Avoir un manuel de procédures d'octroi de crédit dédié au financement agricole	Appuyer l'élaboration et la vulgarisation d'outils appropriés à l'analyse et à la prise de décision dans le secteur agricole	Sensibiliser la banque de disposer d'un manuel ou de dispositions administratives dédiées au financement du secteur agricole	Recrutement de personnes ressources / consultants pour concevoir des outils.
Offrir des produits/services adaptés	Appuyer le développement de produits / services adaptés au secteur agricole	Sensibiliser la banque sur la nécessité d'avoir une gamme variée et diversifiée de produits/services adaptés	Recrutement de personnes ressources / consultants pour développer des produits/services adaptés
Mettre en place un dispositif de suivi/maillage réseau et proximité avec la clientèle	Appuyer le renforcement des relations ATDA / Banques et Banques / SAE ou des Tiers qui peuvent apporter aux banques les appuis en termes de suivi ; Elaborer des mécanismes de suivi-crédits	Sensibiliser la banque sur la possibilité de faire suivre son portefeuille crédit agricole par un Tiers dans le cadre d'un partenariat	ProFinA, FNDA, Banque. Recrutement de personnes ressources / consultants
PAR RAPPORT AU CAPITAL HUMAIN			
Avoir une meilleure connaissance du secteur agricole	Former le personnel de la banque sur l'entrepreneuriat agricole, les filières et les chaînes de valeurs au Bénin	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	Contractualiser les services de consultants/Cabinets spécialisés pour réaliser les formations
Maitriser les cycles d'exploitation par filière et par chaîne de valeurs ainsi que les périodes de campagne par spéculation	-Former le Personnel des banques sur les cycles d'exploitation par filière /chaîne de valeurs agricole ainsi que sur les périodes de campagne par spéculation -Organiser une visite d'échange et de partage d'expériences sur la gestion d'une entreprise agricole	Communiquer / vulgariser les outils d'analyse que sont les fiches techniques et les modèles d'affaires disponibles	-Contractualiser les services de consultants/Cabinets spécialisés pour réaliser les formations -Identifier dans le cadre des visites d'immersion, des entreprises agricoles leaders dans les filières et chaînes de valeurs ciblées.

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

Développer un process efficace, rapide et sécurisé d'analyse des dossiers tenant compte des spécificités du secteur agricole	Appuyer la banque à élaborer un process efficace, rapide et sécurisé d'analyse des dossiers tenant compte des spécificités du secteur agricole	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	Recrutement de personnes ressources / consultants/Cabinets spécialisés pour apporter l'assistance technique.
Traiter et analyser les demandes de crédit agricole à l'aide d'outils appropriés	Former le personnel de la banque sur le traitement et l'analyse des demandes de crédit agricole à l'aide d'outils appropriés	Communiquer / vulgariser les outils d'analyse que sont les fiches techniques et les modèles d'affaires disponibles	Contractualiser les services de consultants/Cabinets spécialisés pour réaliser les formations
Maitriser les risques inhérents au secteur agricole	-Former le personnel sur les risques inhérents au secteur agricole -Former sur les changements climatiques et la gestion environnementale	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les risques inhérents à toute activité de crédit	Contractualiser les services de consultants/Cabinets spécialisés pour réaliser les formations.
Recouvrer les impayés	Former le personnel sur les techniques de recouvrement des crédits agricoles	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	Contractualiser les services de consultants/Cabinets spécialisés pour réaliser les formations.
Renforcer les réseaux d'agences pour développer la proximité avec les promoteurs	Mutualiser les services de microfinance ou de tiers pour le suivi Appuyer le développement de réseaux d'agence pour contribuer au rapprochement de la banque des promoteurs	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	ProFinA, FNDA, Banque.
Créer un département dédié au financement agricole	Appuyer la création d'un département ou service /section / guichet dédié au financement agricole au sein des banques qui en expriment le besoin	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	ProFinA, FNDA, Banque.
Développer un dispositif ou un partenariat pour le suivi des crédits agricoles	Appuyer l'identification et le développement de partenariats avec des structures capables d'assurer le suivi des crédits agricoles des banques	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	ProFinA, FNDA, Banque.
Digitaliser des opérations de financement agricole	Appuyer le développement de la digitalisation des opérations de financement agricole	Communiquer / sensibiliser le personnel sur les enjeux du financement du secteur agricole	ProFinA, FNDA, Banque.

IV.2. BESOINS EN RENFORCEMENT DE CAPACITE DU SECTEUR AGRICOLE POUR ATTIRER LE FINANCEMENT BANCAIRE

Ces besoins représentent pour les banques les réponses aux risques auxquels elles estiment être exposées si elles devraient financer le secteur agricole dans son intégralité, c'est-à-dire financer, en plus du maillon « commercialisation » (qu'elles financent déjà avec des fortunes diverses), les maillons « production » et « transformation » y compris les chaînes de valeurs agricoles. Trouver des solutions à ces contraintes rendrait le secteur agricole plus attractifs au financement des banques.

Tableau 3 : Besoins en renforcement de capacité pour rendre le secteur agricole attractif au financement bancaire

Domaines	Modalités de mise en œuvre		
	Besoin en formation / appui	Sensibilisation/communication	Ressources humaines et /ou financières nécessaires
Créer une plateforme d'informations sectorielles actualisées sur le secteur agricole	Accompagner la création d'une plateforme d'informations sectorielles actualisées sur le secteur agricole	Organiser des rencontres avec les acteurs pour les sensibiliser sur l'importance de disposer d'une plateforme d'informations sur le secteur.	ProFinA, FNDA, Autres personnes ressources
Développer des produits d'assurance agricole	Appuyer le développement de produits d'assurance	Poursuivre les actions d'appui à l'élaboration de produits d'assurance adaptés	ProFinA, FNDA, Autres personnes ressources
Renforcer les capacités des entrepreneurs agricoles à fournir des informations fiables et accessibles	-Former les entrepreneurs agricoles sur la culture et la gestion d'entreprise -Coacher les entreprises sur l'utilisation des outils de gestion	Organiser des ateliers de formation	ProFinA, FNDA, Autres personnes ressources
Aider à la formalisation des titres de propriété des promoteurs	Accompagner la mise en place d'un mécanisme de facilitation de la formalisation rapide des titres de propriété des garanties	Organiser des ateliers d'information et de sensibilisation	ProFinA, FNDA, ANDF, Autres personnes ressources
Renforcer les structures faitières dans la recherche de nouveaux marchés pour les produits agricoles	Former les structures faitières sur les techniques de négociations commerciales et les stratégies d'accès au marché	Accompagner les structures faitières dans la recherche de nouveaux marchés pour l'écoulement des produits agricoles et dérivés.	ProFinA, FNDA, Autres personnes ressources

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

Structurer les filières agricoles à l'image de la filière coton	Accompagner la structuration des filières agricoles	Informier/sensibiliser les acteurs sur les enjeux de la structuration de leur filière	ProFinA, FNDA, Autres personnes ressources
Renforcer les capacités d'intervention des structures d'encadrement technique (SAE)	Former les structures d'encadrement techniques (SAE) aux meilleures pratiques dans le secteur et aux outils	-	ProFinA, FNDA, ATDA, Autres personnes ressources
Développer des partenariats entre banques et SFD pour un suivi efficace et de proximité des crédits	Appuyer le développement de partenariats entre banques et SFD pour assurer un suivi efficace du portefeuille crédit	-	ProFinA, FNDA, ATDA, Autres personnes ressources
Développer des programmes d'immersion une meilleure connaissance du secteur agricole et de la culture de gestion de l'entreprenariat agricole	Appuyer l'élaboration de programmes d'immersion et de visites d'échanges	-	ProFinA, FNDA, ATDA, Autres personnes ressources

V. EVALUATION DES BESOINS EN APPUI TECHNIQUE : PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITE

Tableau 4 : Planification des actions de renforcement de capacités des banques en financement agricole

N°	Domaines de renforcement / Appui	2021				2022				2023				Responsables	Associés	Coûts (en milliers de FCFA)				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	AU NIVEAU DU CADRE INSTITUTIONNEL														10 000					
1.1	Appuyer la mise en place de lignes de financement auprès de banques de développement (BOAD /BAD), Partenaires Techniques et Financiers, pour accompagner les investissements longs dans le secteur agricole pour des maturités supérieures à 5 voire 7 ans																	FNDA, ProFinA	Banques	10 000
2	AU NIVEAU DU CADRE ORGANISATIONNEL														92 500					
2.1	Accompagner à la mise en place de portefeuille dédié ou pôle / guichet de traitement des dossiers de demande de financement agricole (subventionner la formation, tout ou partie des charges induites, etc.)																	FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	15 000
2.2	Appuyer l'élaboration et la vulgarisation d'outils appropriés à l'analyse et à la prise de décision dans le secteur agricole																	FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	25 000
2.3	Appuyer le développement de produits / services adaptés secteur agricole																	FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	25 000
2.4	Appuyer le renforcement des relations ATDA / Banques et banques / SAE ou des Tiers qui peuvent apporter aux banques les appuis en termes de suivi																	FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	7 500
2.5	Elaborer des mécanismes de suivi des crédits																	FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	20 000
3	AU NIVEAU DU CAPITAL HUMAIN														205 000					
3.1	Former le personnel de la banque sur l'entrepreneuriat agricole au Bénin																	FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	30 000

Tableau 5 : Planification des actions de renforcement de capacités du secteur agricole

N°	Domaines de renforcement / Appui	2021				2022				2023				Responsables	Associés	Coûts (x1000 FCFA)	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
2.1	Accompagner la création d'une plateforme d'informations sectorielles actualisées sur le secteur agricole														FNDA, ATDA, ProFinA	Banques / Structures faitières / Ministères	20 000
2.2	Appuyer le développement de produits d'assurance														FNDA, ProFinA	Banques, Assurances / Personnes ressources / Consultant	20 000
2.3	(')-Former les entrepreneurs agricoles sur la culture et la gestion d'entreprise -Coacher les entreprises sur l'utilisation des outils de gestion														FNDA, ATDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	35 000
2.4	Accompagner la mise en place d'un mécanisme de facilitation de la formalisation rapide des titres de propriété des garanties														FNDA, ANDF, ProFinA	Personnes ressources/Consultant	10 000
2.5	Former les structures faitières sur les techniques de négociations commerciales et les stratégies d'accès au marché														FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	10 000
2.6	Accompagner la structuration des filières agricoles														FNDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	30 000
2.7	Former les structures d'encadrement techniques (SAE) aux meilleures pratiques dans le secteur et aux outils														FNDA, ATDA, ProFinA	Personnes ressources/Consultant	10 000
2.8	Appuyer le développement de partenariats entre banques et SFD pour assurer un suivi efficace du portefeuille crédit														FNDA, ATDA, ProFinA	Banques, IMF, Personnes ressources/Consultant	10 000
2.9	Appuyer l'élaboration de programmes d'immersion et de visites d'échanges														FNDA, ATDA, ProFinA	Banques, Personnes ressources/Consultant	15 000
TOTAL 2																	160 000

VI. CONCLUSION

En exécution de la mission qui nous a été confiée, relative à l'identification et l'évaluation des besoins en renforcement des capacités des banques pour la professionnalisation du financement du secteur agricole, nous avons mis en œuvre toutes les diligences requises conformément aux dispositions des TDR.

A travers une approche méthodologie et participative, un état des lieux en financement agricole de ces différentes structures partenaires du FNDA a été réalisé.

La majorité des banques enquêtées, sur un plan institutionnel ont inscrit le financement agricole dans leur vision pour le financement de l'économie nationale, sans une réelle opérationnalisation de cette vision/ambition. Dans ces conditions, les moyens en découlant (organisationnel, humain) restent limités et ne sont pas en phase avec cette ambition. La plus grande part des financements agricoles de la place bancaire, est concentrée sur la filière coton (plus de 95% dans la moyenne des banques). Les autres filières pour beaucoup, ne sont financées que sur le segment du négoce/commercialisation, avec d'importants mécomptes à l'appui. Ainsi, toutes les chaînes de valeur ne sont pas prises en compte dans le financement des banques, avec un réel abandon de la chaîne de production et transformation. Cette situation est la résultante (i) d'une méconnaissance du secteur agricole, de son fonctionnement et de ses spécificités, (ii) d'une inadéquation des moyens (humains, techniques, etc.) alloués, (iii) de l'absence d'organisation et d'information au niveau des autres filières respectives, (iv) d'absence de garanties souvent éligibles pour le financement de ce secteur.

L'intervention du FNDA un grand apport, une solution qui permettra de relever l'attrait appétit des banques béninoises pour le financement agricole. Pour y parvenir, les diagnostics ont montré que les institutions bancaires éprouvent d'importants besoins auxquels le FNDA devra contribuer à solutionner. Dans le lot, on peut retenir que l'impératif d'un renforcement des capacités des acteurs que sont les banques et les promoteurs de projet agricoles est prépondérant. Et il faudra une meilleure implication des structures faitières (à constituer ou à renforcer), des ATDA et SAE en charge de l'encadrement des promoteurs pour sa réussite.

Les besoins de renforcement des capacités (i) pour les banques, se résument essentiellement à une vulgarisation des connaissances sectorielles, à la dotation d'outils et moyens d'analyse et de suivi, au renforcement des capacités d'analyse du secteur (ii) pour les promoteurs, se résument au renforcement des capacités d'organisation des filières, de la connaissance des rudiments de gestion et à la qualité de la structuration de leur exploitation et de leurs besoins.

Prenant acte des résultats de ce diagnostic, la mission a élaboré un plan de renforcement des capacités dont le coût est chiffré pour la part des banques à FCFA 307,5 millions. Pour ce qui concerne les promoteurs de projet les prévisions ont été estimées à FCFA 160 millions ; soit un total de FCFA 467,5 millions sur trois ans (2021-2023).

Au regard des diligences et de la méthodologie ayant abouti son élaboration, une rigueur dans sa mise en œuvre permettra une professionnalisation plus accrue et modèle de financement de l'agriculture au Bénin.

