

Identifier les besoins de financement des filières : analyse de quatre filières au Mali

Mali value chain finance study – Using a value chain framework to identify financing needs : Lessons learned from Mali, USAID, microREPORT #81, juillet 2007.

Le financement des filières fait l'objet d'un travail de recherche mené par AMAP avec le concours de Abt, Chemonics et DAI. L'objectif principal de ce travail est de comprendre comment faciliter le financement des filières, dans le double but d'accroître la compétitivité de ces filières et d'augmenter le niveau de revenus des ménages pauvres qui y participent. L'étude de cas Mali a servi de support concret à cette recherche. Elle a été conduite de mars à mai 2007 avec les objectifs suivants : (1) identifier les filières dotées d'un potentiel de croissance et impliquant un nombre important de ménages à faibles revenus, (2) identifier les améliorations nécessaires pour réaliser cette croissance et (3) identifier les besoins de financement liés à ces améliorations.

Le « financement de la filière » s'entend comme les ressources permettant de réaliser un ou plusieurs types d'améliorations¹, que le financement se situe à l'intérieur de la filière entre ses acteurs ou qu'il émane d'institutions financières extérieures.

Le terme « améliorations » désigne les progrès réalisés dans un ou plusieurs des quatre domaines suivants :

- **amélioration des processus** : consiste à accroître l'efficacité des processus internes pour les rendre meilleurs que ceux de la concurrence ;
- **amélioration des produits** : introduire de nouveaux produits ou améliorer les produits existants plus rapidement que la concurrence ;
- **amélioration fonctionnelle** : accroître la valeur ajoutée en changeant le mix d'activités menées par l'entreprise ;
- **amélioration de la filière** : faire évoluer la filière vers un autre produit ou investir un nouveau débouché (par exemple passer de la distribution de tomates fraîches sur le marché local à l'exportation de tomates séchées).

L'une des limites de l'exercice, consistant à analyser les besoins de financement en termes d'améliorations, est que le produit financier qui résulte de cette analyse ne prend pas nécessairement en compte la spécificité des flux financiers du ménage. Or certaines périodes correspondent à des pics de dépenses (frais de scolarité par exemple) et, par ailleurs, les ménages pauvres peuvent participer à plusieurs filières simultanément ou consécutivement. Cela doit être pris en considération au moment de la conception des produits financiers.

Par ailleurs, le financement n'est pas nécessairement la contrainte majeure à toutes les étapes de l'amélioration, et elle est de toute évidence rarement la seule. Au Mali, plusieurs contraintes ont été identifiées autour des questions de transport, de confiance, d'infrastructure et de flux d'information, pour ne citer que les plus importantes. Traiter le problème du financement sans traiter ces autres difficultés conduirait à des résultats insuffisants.

En mars 2007, une équipe de trois spécialistes en agriculture et en finance des sociétés Abt et Chemonics International a entrepris une étude de quatre filières ayant à la fois le potentiel de contribuer

¹ Ou encore mises à niveau ou perfectionnements (*upgrading* en anglais).

à la croissance économique du Mali et de réduire le niveau de pauvreté d'un grand nombre de ménages engagés dans ces filières. Il s'agissait des filières riz, tomate, échalote et pomme de terre. La première étape a consisté à mener une analyse de chaque filière pour déterminer sur quels marchés et pour quels produits le pays ou une de ses régions pouvait être compétitif.

Les résultats ont été consignés pour chacune des quatre filières. Dans cette synthèse, nous nous intéresserons au cas de la pomme de terre.

LA FILIÈRE POMME DE TERRE

Actuellement il y a déjà des exportations de pommes de terre vers les marchés régionaux. On estime qu'entre 1 000 et 2 000 MT de pommes de terre sont exportées tous les ans de Sikasso, principalement vers la Côte d'Ivoire (RCI) et le Burkina Faso, bien qu'un volume moindre soit exporté vers le Ghana et le Togo. L'équipe note que l'exportation des pommes de terre vers la RCI est fortement organisée et qu'il serait difficile à de nouveaux venus d'entrer dans le réseau de commercialisation établi.

En termes de marché final, l'équipe a conclu que, sur les quatre filières, celle de la pomme de terre faisait partie des deux (avec l'échalote) offrant la meilleure opportunité étant donné leur potentiel

de compétitivité à la fois sur les marchés régionaux et locaux.

Au vu des marchés finaux sur lesquels le Mali pourrait être compétitif, l'équipe a ensuite étudié les pistes d'amélioration pertinentes pour chacune des quatre filières.

OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATIONS TRANSVERSALES

Le fait d'étudier les quatre filières en même temps a eu pour résultat inattendu d'identifier des pistes d'amélioration communes à l'ensemble des filières. Celles-ci relevaient des technologies de l'information, de la communication et de la logistique. De meilleurs flux d'information, un meilleur système d'organisation du camionnage et des meilleures informations sur les marchés finaux étaient souhaitables toutes filières confondues.

Pour déterminer quelle réponse apporter à ces besoins d'amélioration, un atelier d'une demi-journée a été consacré aux **technologies de l'information et de la communication et à la logistique** (présentation des technologies de téléphonie mobile, GPS, réfrigération, etc.). L'amélioration de ces aspects de TIC et logistique permettrait de faire parvenir le produit plus rapidement à l'acheteur, selon un timing plus sûr dans de meilleures

conditions, et d'améliorer la confiance entre les acteurs de la filière.

Le stockage constituait un deuxième domaine d'amélioration transversal, bien que le type de stockage puisse varier selon les filières. Un stockage réfrigéré serait particulièrement bénéfique aux producteurs de pommes de terre maliens. Cela leur permettrait d'être plus concurrentiels par rapport aux importations européennes qui dominent le marché de mai à décembre en profitant des prix élevés. Cependant, la mise en place d'un stockage réfrigéré serait d'un coût prohibitif. L'électricité est tellement chère au Mali que l'équipe a estimé que le surcoût rendrait les pommes de terre locales plus chères que les importations européennes, même en prenant en compte l'acheminement.

Une approche transversale sur l'**amélioration du stockage** fournirait une base pour un chantier plus large sur le crédit-stockage. Avec l'appui de l'USAID et d'autres bailleurs, le Mali a déjà développé quelques programmes basiques de crédit-stockage. Utilisé principalement pour les céréales, le crédit-stockage permet aux producteurs de stocker leur récolte dans un entrepôt sécurisé et d'obtenir un crédit en contrepartie de leur stock. À ce stade les récoltes ne sont pas calibrées ni assurées, mais les prémices d'un système sécurisé de crédit-stockage émergent.

L'**amélioration des intrants** est une autre question transversale. Le problème est le suivant : le coton et le riz étant les cultures bénéficiant le plus systématiquement d'aides, les intrants correspondant à ces cultures sont les plus faciles à obtenir. Les producteurs expliquent ainsi qu'ils utilisent des engrais destinés au riz et au coton pour des cultures maraîchères parce que ces engrais sont disponibles et qu'ils peuvent obtenir des financements pour les acheter. La situation est la même pour les pesticides, ce qui amène des producteurs à utiliser des pesticides destinés au coton sur leurs cultures alimentaires.

Les besoins d'amélioration **spécifiques aux filières** ont également été identifiés par l'équipe.

Compétitivité de la filière pomme de terre sur les différents marchés

MARCHÉ	FILIÈRE POMME DE TERRE
International	Non compétitive
Régional	Bonne demande
Local	Marché domestique excellent. Importation durant la saison creuse.
Culture de subsistance	Les pommes de terre fraîches sont un aliment important.

Recommandations pour améliorer la compétitivité de la filière pomme de terre au Mali

Il existe de bonnes opportunités de développer la production de pommes de terre au Mali, à la fois pour répondre à la demande locale accrue et pour exporter vers les autres pays de la région. Des interventions ciblées peuvent améliorer la productivité de la filière. Les recommandations sont les suivantes :

- améliorer le processus d'approvisionnement en intrants pour s'assurer que — outre les plants — l'offre d'engrais et de pesticides réponde au niveau de qualité et de quantité requis ;
- restaurer la confiance des institutions financières par le biais de discussions entre institutions financières (banques, IMF), fournisseurs de plants (Sikassoises, InterAgro et Cikelaw Jigi) et producteurs (groupes villageois, coopératives, producteurs individuels) ;
- promouvoir une intégration horizontale efficace des producteurs pour les processus de récolte, stockage et distribution de la production ;
- développer des moyens de stockage améliorés et rentables en lien avec un système de crédit-stockage pour permettre aux producteurs de vendre une partie de leur production à un prix raisonnable au moment de la récolte et le reste à un bon prix un peu plus tard dans l'année.

LE FINANCEMENT DES AMÉLIORATIONS

Beaucoup des besoins d'amélioration étant transversaux, une **grande part du financement nécessaire n'est pas non plus spécifique aux filières**. D'une manière générale, du crédit à moyen et long terme est nécessaire pour améliorer l'emballage, le stockage et le transport. Bien que certains entrepreneurs aient réussi à ouvrir une brèche dans le système financier et ainsi obtenir des lettres de crédit et des financements à plus long terme, globalement le marché reste très mal desservi par ces services. Ce financement permettrait de desserrer les contraintes qui entravent le bon fonctionnement et l'efficacité des marchés d'appui.

Des financements pourraient aussi être nécessaires pour **développer les technologies de l'information et de la communication en vue d'améliorer la logistique**, bien que le financement de ces activités spécifiques n'ait pas été analysé en détail durant l'étude. Étant donné que de grandes entreprises sont déjà actives dans ce domaine, il pourrait y avoir des opportunités de franchise, crédit-bail et autres formes de support financier à l'intérieur de la filière. L'amélioration des services dans ce domaine profiterait à toute l'économie et aiderait les entreprises et producteurs à faire des choix

plus informés sur les périodes de plantation et de vente.

En ce qui concerne les institutions financières, elles **manquent peut-être aussi d'informations sur le marché pour juger de manière adéquate** le risque et l'intérêt de tel ou tel financement. En outre les banques gagneraient à se professionnaliser davantage. Durant l'atelier, il était par exemple troublant d'entendre un participant affirmer qu'il ne confierait pas à une banque une bonne idée commerciale de peur de se la faire voler par un proche de l'employé de banque. Que cela relève d'une perception ou de la réalité, cela reste préoccupant.

Le **problème du financement à court terme** (inférieur à un an) pour la production n'est pas son indisponibilité mais le fait que ce financement ne soit pas adapté aux flux financiers des ménages qui l'utilisent. Le Mali bénéficie d'une bonne implantation d'IMF, essentiellement de mutuelles de crédit, dans les zones rurales. En dehors des crédits aux cultures (céréales et coton), les IMF n'ont pas complètement adapté leurs produits aux flux financiers de leurs emprunteurs. Cela étant dit, il faut bien avoir à l'esprit que la **promotion excessive du financement de tel ou tel intrant sans amélioration en termes de distribution peut aggraver le sort des producteurs** au lieu de l'améliorer. Les producteurs de riz étant déjà « preneurs » de prix, une augmentation de la production nationale

pourrait conduire à une baisse des prix et une diminution du bénéfice net par tonne, à moins que les circuits de distribution ne soient améliorés ou que s'ouvrent de nouveaux débouchés.

Outre les résultats spécifiques concernant les améliorations et besoins de financement, le travail de terrain a également fourni quelques éléments sur le financement des filières d'une manière générale. Ils ne sont pas forcément nouveaux mais ont aidé à prendre en compte le fait que **l'analyse doit aller au-delà de la simple offre et demande de crédit**.

Est notamment apparue la nécessité de prendre en compte la manière dont le (manque de) financement influe sur la compétitivité globale des filières. Plus particulièrement, **lorsque les flux financiers des ménages ne sont pas pris en compte, la compétitivité de la filière est compromise** et les bénéfices économiques du producteur sont réduits. Des produits financiers mal conçus peuvent se traduire par une défaillance de remboursement de l'emprunteur dans des périodes où il fait face à des dépenses plus urgentes (agricoles ou familiales) ou par une vente forcée des cultures à un prix bas ou dans de mauvaises conditions. Ces réactions ont pour conséquence une méfiance du prêteur vis-à-vis de la filière dans son ensemble (comme cela a été le cas au Mali pour la filière pommes de terre), des produits de faible qualité ou de moindres rendements pour le producteur.

Le financement de la filière pomme de terre : une confiance rompue

Jusqu'à la saison de production 2005-2006, les producteurs de pommes de terre de la région de Sikasso avaient largement accès au crédit individuel par le biais des associations de producteurs (garantie solidaire), notamment auprès de la BNDA et de Kafo Jiginew². Dans une moindre mesure, il était également possible de se voir octroyer un crédit individuel de petit montant par les fournisseurs d'intrants pour l'achat de la part de plants de pomme de terre non financée par les banques ou par Kafo Jiginew.

Malheureusement, beaucoup des remboursements des crédits de la saison 2005-2006 étaient en souffrance à la date de l'étude. Par exemple, sur les presque 184 000 000 FCFA décaissés par la banque BMS en 2005, 34 499 000 n'étaient toujours pas remboursés plus d'un an après. La situation était encore plus préoccupante pour la BNDA et Kafo Jiginew. Cette situation était d'autant plus difficile à comprendre que la production et les prix de vente moyens avaient été très satisfaisants.

Plusieurs facteurs combinés expliquent cette situation. Le volume de plants de pomme de terre disponible était supérieur de 30 % à 40 % par rapport aux années précédentes. Les institutions financières n'ont pas appliqué le même niveau de prudence que l'année précédente, permettant le décaissement de crédits sans contrôle suffisant de la capacité financière des emprunteurs. Les associations de producteurs n'ont fait aucun effort pour empêcher certains individus non fiables d'obtenir des crédits sous caution solidaire. Les individus ayant acheté trop de plants se sont retrouvés avec une production trop faible pour couvrir le remboursement. Une ONG malienne chargée de la supervision n'a pu assumer ce rôle au niveau attendu.

Pour aggraver le tout, les institutions financières, face aux retards de paiement, n'ont pas fait de différence entre les bons et les mauvais payeurs et ont annoncé des sanctions pour tous en cas de défaillance. Cela a dissuadé certains producteurs de continuer à rembourser, sachant bien que d'autres membres n'honoreraient pas leurs dettes.

Les crédits aux intrants ont donc été sévèrement réduits lors de la saison 2006-2007. Une banque, la BMS, a refusé d'octroyer des crédits pour achat d'intrants aux producteurs de pommes de terre. Cela s'est traduit par une réduction de 50 % du volume disponible de plants de pommes de terre et par un accès au crédit restreint à moins de 20 % des associations de producteurs.

À ce stade, les acteurs de la filière doivent travailler avec les institutions financières pour définir une stratégie destinée à restaurer la confiance dans le secteur pour retrouver le niveau de production antérieur. Cela doit passer par la mise en place d'incitations à l'intention des bons payeurs et de pénalités pour les mauvais payeurs. Les institutions financières devront parvenir à faire payer les producteurs « leaders » si elles veulent que les autres suivent. Les associations de producteurs doivent être plus regardantes sur les candidats à l'adhésion.

² La BNDA (Banque nationale de développement agricole) est une banque de développement malienne. Kafo Jiginew est un grand réseau de mutuelles d'épargne et de crédit du Mali.