

Stratégies de pérennisation des acquis des projets de développement : cas du projet de promotion du financement agricole au Bénin

Présenté par

Komi Sevodjie Félix AGBEDAM

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de projets

Directeur de mémoire : Hanane Elzeiny

le 22 Septembre 2021

Devant le jury composé de :

Professeur Bonaventure MVE ONDO Président

Vice-Recteur honoraire de l'AUF

Docteur Alioune DRAME Examineur

Directeur du Département Management de
l'Université Senghor

Docteur Hanane ELZEINY Examineur

Enseignante-Chercheuse, Responsable de la filière
francophone de l'Université d'Alexandrie

Remerciements

En guise de reconnaissance, qu'il nous soit permis de témoigner nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail marquant l'aboutissement de cette merveilleuse aventure à l'Université Senghor. Nous pensons particulièrement à :

Docteur **Alioune Dramé**, Directeur du Département Management à l'Université Senghor d'Alexandrie pour son accompagnement et son leadership ainsi qu'à son assistante Mme Suzanne Youssef pour sa disponibilité

Docteur **Hanane Elzeiny**, Enseignante chercheuse à l'Université d'Alexandrie pour son encadrement, ses conseils, ses orientations, ses lectures attentives qui ont permis la réalisation de cette étude. Malgré ses contraintes de calendrier, elle a toujours été disponible pour nous fournir les orientations nécessaires.

Monsieur **Juergen Heinkele**, Chargé du Projet ProFinA au Bénin pour nous avoir permis d'y effectuer le stage. Nous restons très sensibles à sa disponibilité et son management.

Madame **Aimée Tchokanaka**, Coordinatrice Nationale du ProFinA et tutrice de stage pour l'encadrement de notre stage et son expérience en matière de finance agricole qu'elle a bien voulu nous faire don. Un merci particulier à Monsieur **Moutalabi Baba**, ancien Coordinateur National qui a facilité ma venue au sein du ProFinA.

Le corps professoral de l'Université Senghor pour leurs enseignements et leur professionnalisme dans le travail.

Toute la communauté togolaise de l'Université Senghor à Alexandrie pour les bons moments de convivialité.

L'ensemble des auditeurs de la 17ème promotion de l'Université Senghor à Alexandrie particulièrement à ceux du Département Management pour la bonne collaboration. Nous pensons singulièrement à mes voisins d'appartement **Komivi Tongon**, **Essozola Tchodie**, **Alvens Almira** et **Hervé Lah** pour l'attention et le soin que vous nous avez manifesté tout au long du séjour.

Madame **Yohana Gnoske** pour son sens du sacrifice.

Dédicace

A

Ma mère, ma source de motivation, **Afi Blandine**

Mon oncle **Komi Dieudonné**

Pour l'exhortation et le soutien à aller de l'avant

A

Mes filles chéries **Mawussé Melvina** et **Eyram Anael**

Mes sœurs **Edith, Phryda** et **Blanche**

Résumé

La pérennité des acquis d'un projet ne fait pas partie intégrante des éléments fondamentaux du management de projets mais constitue un indicateur clé pour juger de la valeur ajoutée des projets. A cet effet, elle doit être au cœur des réflexions pendant la mise en œuvre des projets.

C'est vu sous cet angle que le projet de promotion du financement agricole a fait l'objet de notre étude de cas dans le cadre du présent mémoire.

L'agriculture est un facteur essentiel de croissance économique dans les pays en développement, particulièrement en Afrique. La question de son financement suscite de réelles préoccupations car elle constitue un frein pour le décollage du secteur. Le ProFinA constitue alors une réponse à cette problématique du financement agricole.

Cinq ans après son lancement au Bénin, il présente des résultats plutôt satisfaisants. De ce fait, nous nous sommes intéressés à l'après projet. En d'autres termes, notre travail pose donc la problématique de la pérennisation des acquis de ce projet. Pour conduire à bien ce travail nous avons adopté une approche mixte incluant la recherche documentaire, la réalisation des enquêtes et des entretiens.

D'abord, nous avons procédé à une étude de cas descriptive de la valeur ajoutée de ce projet. L'étude a prouvé que ces résultats sont le fruit de l'approche particulière de mise en œuvre du projet basé sur une implication accrue de tous les acteurs.

Ensuite, nous avons constaté que dans la mise en œuvre du projet, le modèle d'organisation des organisations de producteurs joue un rôle clé dans la pérennisation du projet. En outre, pour assurer cette pérennité des acquis, dans un contexte de mise en œuvre à grande échelle des projets dans le processus des ODD, les relations de confiance entre les SFD et les OP puis propose des pistes de solutions dont entre autres le renforcement des capacités.

Enfin, un projet de renforcement des capacités des élus des coopératives agricoles en matière de facilitation de crédit est proposé car la continuité des relations de confiance en l'absence des conseillers s'avère inévitable.

Mots-clefs

Agriculture, Financement, Pérennisation, Projet de promotion du Financement Agricole, Valeur ajoutée

Abstract

The sustainability of the achievements of a project is not an integral part of the fundamental elements of project management, but it is a key indicator for judging the added value of projects. Therefore, it must be at the heart of the reflections during the implementation of the projects.

It is from this perspective that the project to promote agricultural financing was the subject of our case study in this thesis.

Agriculture is an essential factor of economic growth in developing countries, particularly in Africa. The question of its financing is a real concern because it is a brake on the sector's take-off. ProFinA is a response to this problem of agricultural financing.

Five years after its launch in Benin, the results are quite satisfactory. As a result, we are interested in the post-project period. In other words, our work raises the issue of the sustainability of the project's achievements. To carry out this work, we adopted a mixed approach including documentary research, surveys and interviews.

First, we conducted a descriptive case study of the added value of this project. The survey showed that these results are the result of the particular approach to the implementation of the project based on an increased involvement of all stakeholders.

Second, we found that in the implementation of the project, the organizational model of the producer organizations plays a key role in the sustainability of the project. In addition, to ensure the sustainability of the achievements, in a context of large-scale implementation of projects in the SDG process, the relationship of trust between the SFDs and the POs and then proposes solutions, including capacity building.

Finally, a capacity building project for elected officials of agricultural cooperatives in terms of credit facilitation is proposed because the continuity of trust relationships in the absence of agricultural advisors.

Key-words

Agriculture, Financing, Sustainability, Agricultural Financing Promotion Project, Added value

Liste des acronymes et abréviations utilisés

AFD : Agence Française de Développement

APSPD : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés

CEDEAO : Communauté Economique Des Etats de l’Afrique de l’Ouest

CNCA : Caisse Nationale du Crédit Agricole

FAO : Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture

FMI : Fonds Monétaire International

FNDA : Fonds National pour le Développement Agricole

GIZ : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

INSAE : Institut National de la Statistique et de l’Analyse Economique

KfW : Kreditanstalt für Wiederaufbau

MAEDR : Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et du Développement Rural

MAEP : Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche

ODD : Objectifs du Développement Durable

ONG : Organisations Non Gouvernementales

OP : Organisations Paysannes ou Organisations de Producteurs

PIB : Produit Intérieur Brut

PNIASAN : Plan National d’Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle

PTF : Partenaire Technique et Financier

ProAgri : Projet de Promotion de l’Agriculture

ProCIVA : Programme Centres d’Innovations vertes pour le secteur Agroalimentaire

ProFinA : Projet de Promotion du Financement Agricole

ProPFR : Projet de la Politique Foncière Responsable

ProSol : Projet de Protection et de Réhabilitation des Sols

PSRSA : Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole

ROPPAAO : Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l’Afrique de l’Ouest

SFD : Système Financier Décentralisé

SCRIP : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

URCPA BA : Union Régionale des Coopératives des Producteurs d'Anacarde du Borgou et de l'Alibori

URPR BA : Union Régionale des Producteurs de Riz du Borgou et de l'Alibori

Table de matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Table de matières.....	vii
Introduction.....	1
1 Le financement agricole par projets : une nécessité pour la relance de l’agriculture	3
1.1 Etats des lieux du financement du secteur agricole	3
1.1.1 Importance de l’agriculture en Afrique de l’Ouest et au Bénin.....	3
1.1.2 Nécessité de financement pour le développement de l’agriculture	5
1.2 Problématique du financement des OP par les SFD au Bénin.....	7
1.3 Enoncé des questions, des objectifs et des propositions de recherche.....	9
1.3.1 Questions de recherche	9
1.3.2 Objectifs de la recherche	9
1.3.3 Propositions de recherche	9
1.4 Intérêt de la recherche	10
2 Organisations des producteurs et financement agricole	11
2.1 Clarification conceptuelle	11
2.2 Considérations générales sur les OPA	13
2.3 La notion du financement agricole	17
2.3.1 Différentes formes du financement agricole.....	17
2.3.2 Différents outils du financement agricole	20
2.4 Importance des SFD dans le financement agricole.....	20
3 Analyse des mécanismes de pérennisation des acquis du ProFinA	23
3.1 Démarche méthodologique	23
3.1.1 Choix des variables.....	23
3.1.2 Méthode de recherche	24
3.1.3 Population cible	25

3.1.4	Techniques de collecte de données.....	26
3.1.5	Apport du stage sur le mémoire et le projet professionnel	28
3.1.6	Contraintes et limites de l'étude	28
3.2	Présentation du projet Promotion du Financement Agricole	29
3.2.1	Cadre institutionnel	29
3.2.2	Objectifs du ProFinA	29
3.2.3	Champs d'action du projet.....	30
3.2.4	Approche du projet.....	30
3.2.5	Résultats.....	31
4	Présentation des résultats et recommandations	32
4.1	Présentation des résultats	32
4.1.1	Valeur ajoutée du ProFinA : les acquis à pérenniser	32
4.1.2	Analyse de la pertinence de l'intervention du ProFinA.....	33
4.1.3	Analyse du mode de fonctionnement des OP	35
4.1.4	Analyse de l'importance des conseillers.....	36
4.2	Recommandations	37
4.3	Projet d'appui au renforcement des capacités des élus en facilitation de crédit .	39
4.3.1	Contexte et justification.....	39
4.3.2	Objectifs	39
4.3.3	Résultats attendus	40
4.3.4	Zone d'intervention	40
4.3.5	Groupe cible.....	40
4.3.6	Analyse des parties prenantes.....	40
4.3.7	Analyse des risques.....	41
4.3.8	Cadre logique	51
	Conclusion	53
	Références bibliographiques.....	55
	Liste des illustrations.....	58
	Annexes.....	59

Introduction

« C'est dans le secteur agricole que la bataille pour le développement économique à long terme sera gagnée ou perdue ». Cette citation de G. Myrdal relance le débat sur le rôle clé de l'agriculture dans le développement d'une économie. Aussi, l'agriculture est la principale source de revenu de 80 % de la population pauvre dans le monde¹. Ce secteur joue donc un rôle déterminant dans la réduction de la pauvreté, la hausse des revenus et l'amélioration de la sécurité alimentaire. Pour l'Union africaine, l'agriculture sera dans un proche avenir la principale force de transformation économique et sociale du continent². Selon Filmer et Fox (2014), l'agriculture peut et doit être un secteur d'opportunités pour la jeunesse d'Afrique subsaharienne. Malgré ce fort potentiel, le secteur agricole fait face à plusieurs contraintes qui freinent sa contribution au plein essor économique de l'Afrique. L'un des problèmes les plus récurrents pour le développement du secteur est celui de l'accès au financement (Nouri et al, 2015 :13).

Pour pallier à cette difficulté de financement, les Etats africains ont testé plusieurs alternatives allant de la création des structures nationales de crédit agricole à la mise en place des fonds de développement du secteur agricole. Cependant face aux résultats mitigés, la part des Etats a considérablement diminué voire disparu. Suite à ce désengagement des États vis-à-vis du financement de l'agriculture, une nouvelle formule de financement a vu le jour. Il s'agit des projets et programmes financés par des organismes internationaux qui ont joué un rôle déterminant dans l'octroi de crédits pour faciliter l'adoption d'innovations agricoles (FAO, 2012b ; Mackiewicz-Hongue et al., 2014 ; FAO, 2016).

Ces projets et programmes issus des accords bilatéraux entre les Etats et les partenaires techniques et financiers ont commencé à émerger afin de promouvoir le financement agricole. Le projet de promotion de financement agricole (ProFinA) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) s'inscrit dans cette dynamique. Il vise à améliorer la fourniture de services financiers adaptés aux modèles économiques des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles en milieu rural.

Notre étude ne s'intéresse à aucune étape de la mise en œuvre de ce projet, par contre à l'après projet. Car le constat général est que les évaluations des impacts de beaucoup de projets financés pour la plupart par des organismes internationaux ont révélé qu'il reste peu de traces quelques années après la fin de l'appui extérieur à l'instar d'un projet de promotion de la mécanisation agricole et un projet qui a octroyé des crédits aux éleveurs de porcs ; ces deux projets ont été le théâtre regrettable de gaspillage de ressources. C'est cette irrégularité qui a motivé le choix de notre thème de mémoire intitulé « *Stratégies de pérennisation des*

¹ <https://www.banquemonde.org/fr/topic/agriculture/overview>, consulté le 10 juillet 2021 à 16h25

² Bafana (2014)

projets de développement : cas du projet de Promotion du Financement Agricole au Bénin ». Le choix de ce thème trouve également ses motivations dans la nécessité de prendre en compte les fondamentaux du développement durable tant par les partenaires techniques et financiers que par les bénéficiaires. Il s'agit enfin et surtout de l'impérative nécessité de donner une bouffée d'oxygène au secteur agricole qui constitue le secteur névralgique des économies des pays en développement.

Afin d'atteindre cet objectif, la méthodologie de travail s'est basée sur une analyse rétrospective de l'opérationnalisation du ProFinA depuis 2016. A cet effet, nous avons adopté une démarche mixte basée sur la recherche documentaire et l'enquête terrain des entretiens semi directifs ainsi que des questionnaires administrés aux différents acteurs du projet afin de proposer des stratégies de pérennisation des acquis de ce dernier.

Par conséquent, notre étude est structurée en quatre chapitres : la problématique de la pérennisation des acquis des projets œuvrant dans le financement agricole a meublé le chapitre 1, le recensement sur le rôle des organisations de producteurs (OP) et l'importance des systèmes financiers décentralisés vis-à-vis du financement agricole en chapitre 2, la méthodologie au chapitre 3 et le chapitre 4 est consacré à la présentation des résultats, des recommandations et la proposition d'un projet professionnel.

1 Le financement agricole par projets : une nécessité pour la relance de l'agriculture

La question de financement de l'agriculture en complément de l'intervention de l'Etat dans le secteur agricole se pose particulièrement en Afrique de l'Ouest en général et au Bénin en particulier. Dans ce premier chapitre, nous présenterons l'importance de l'agriculture et de son financement par projets pour un meilleur impact sur les économies de la sous-région. Ensuite, nous poserons la problématique de la pérennisation de ces projets eu égard aux enjeux de développement durable.

1.1 Etats des lieux du financement du secteur agricole

1.1.1 Importance de l'agriculture en Afrique de l'Ouest et au Bénin

En Afrique subsaharienne, le secteur agricole constitue le maillon essentiel pour l'essor de nos économies. En effet, elle génère 70 à 80 pour cent de l'emploi, 40 à 60 pour cent du PNB, 80 à 90 pour cent des recettes d'exportation et 80 à 90 pour cent de l'offre alimentaire (Banque Mondiale, 1998).

Aussi, l'agriculture permet d'assurer la sécurité alimentaire, le développement économique et social ainsi que la réduction de la pauvreté dans les pays de la région ouest africaine. Conscients de cette importance du secteur pour le développement de l'économie d'un pays, le problème central reste l'accès à son financement.

Tableau 1 : Importance de l'agriculture dans l'économie et la population active, part des produits agricoles dans les exportations (Source : CEDEAO, 2015)

Pays	Part de la valeur ajoutée émanant de l'agriculture (%)	Pourcentage de la part de la population active travaillant dans le secteur agricole (%)	Part des produits agricoles et alimentaires dans les exportations (%)
Bénin	33	54	45,1
Burkina Faso	23	73	28,1
Cap Vert	8	37	26,8
Côte d'Ivoire	23	48	50
Gambie	25	42	57,5
Ghana	22	47	23,1
Guinée	21	64	8,4
Guinée Bissau	46	55	76,4
Libéria	39	52	71
Mali	41	64	13
Niger	39	82	10,9
Nigéria	22	50	1,5
Sénégal	15	57	27,2
Sierra Léone	57	60	14,7
Togo	40	61	32,8

D'une manière générale, le constat est qu'à part le Cap Vert qui a une part de la valeur ajoutée émanant de l'agriculture relativement faible, la tendance de cette part dans les autres pays de la région est importante.

A l'instar des autres pays de la CEDEAO, le Bénin présente les mêmes caractéristiques. Pays francophone de l'Afrique de l'Ouest, le Bénin a une superficie de 114 763 km² avec une population de 11,53 millions d'habitants en 2018³. Le secteur agricole béninois contribue pour près de 33% en moyenne au Produit Intérieur Brut (PIB), 75% aux recettes d'exportation, 15% aux recettes de l'Etat et fournit environ 70% des emplois (INSAE, 2015). Ainsi, l'agriculture constitue une activité névralgique permettant de soutenir la croissance économique béninoise et ainsi contribuer à éradiquer la pauvreté.

La culture la plus prisée est la culture du coton car elle représente à elle seule 45% des rentrées fiscales (hors douane) et contribue en termes de valeur ajoutée pour 13% à la formation du PIB national (MAEP). De ce fait, le Bénin est le premier producteur d'or blanc en Afrique depuis 2018.⁴

Dans le souci de réduire la dépendance de l'économie du pays à la seule culture du coton, le gouvernement béninois a opté à travers sa Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR, 2011-2015) de diversifier les filières agricoles. A cet effet, le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA, 2009-2015) est mis en œuvre avec comme leitmotiv de la promotion des filières.

Cependant le secteur agricole est caractérisé par une agriculture de subsistance cultivée sur de petites parcelles familiales entraînant un faible impact du secteur sur la croissance économique. Le manque d'accès des intrants aussi demeure l'une des principales causes de ces faibles rendements de productions agricoles restés en deçà des normes mondiales. Selon le rapport de la Banque mondiale, le Bénin est l'un des pays africains où la consommation d'engrais chimiques synthétiques est très faible.

Afin d'accroître la production agricole et ainsi améliorer les conditions de vie des exploitants agricoles, l'introduction d'innovations technologiques dans le secteur rural béninois s'avère siné qua non. Ceci requiert l'utilisation des nouveaux facteurs de production. L'accroissement des productions agricoles passe non seulement par une forte intensité culturale, mais aussi et surtout par la productivité et l'efficacité des exploitations agricoles (Fall, 2006).

La diversification des cultures nécessite une forte demande d'intrants (semences, engrais, produits phytosanitaires) donc de réels besoins de financement adaptés au secteur. De ce fait,

³ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/benin>, consulté le 1^{er} août 2021 à 15h31

⁴ <https://www.gouv.bj/actualite/evolution-production-coton-10-dernieres-annees-benin/>, consulté le 5 juillet 2021 à 11h05

l'investissement dans l'agriculture constitue le meilleure sinon l'unique approche susceptible d'augmenter la productivité et d'assurer un environnement durable (Syed et Miyazako, 2013).

1.1.2 Nécessité de financement pour le développement de l'agriculture

Le secteur agricole, depuis l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD) par les Nations Unies en 2015, est reconnu comme le principal levier de progrès social et économique. Ce qui se justifie par le fait qu'il est considéré comme le facteur commun qui lie les 17 ODD. L'agriculture est évidemment concernée par l'objectif 2, qui vise la "Faim zéro". Mais le secteur agricole l'est aussi par les objectifs 12 (consommation et production durables), 13 (lutte contre les changements climatiques), 14 et 15 (relatifs à la vie aquatique et la vie terrestre), de même que l'agriculture par l'objectif 5, qui comprend la promotion du droit à la propriété foncière des femmes⁵.

Le financement agricole et rural est une composante importante des stratégies de développement adoptées par les pays du Sud depuis la fin des années 1950 (Yaron, Benjamin, Charitenko, 1998). Ainsi pour relever les principaux défis liés au financement dans le secteur agricole dans la sous-région, il importe d'aborder cette question sous deux angles : le financement public et le financement privé.

➤ Le financement octroyé par le secteur public

Le financement public de l'agriculture demeure l'initiative des gouvernements, des banques centrales et se définit par des politiques, des stratégies, des lois et des cadres réglementaires. Ces mesures allant de la mise en place des politiques agricoles nationales et régionales à la création des fonds de développement agricole, sont mises en œuvre afin de pallier à cette incapacité des exploitants agricoles à épargner et à investir. Face à ce fléau, le crédit restait l'unique alternative indispensable pour booster le secteur. De ce fait, le crédit public était considéré comme un outil nécessaire au changement technique, au financement de l'innovation et au développement de la production agricole (Wampfler et al., 2010).

Dans la zone CEDEAO, les dépenses réelles en dollars constants, consacrées à l'agriculture, ont progressé régulièrement entre 2003 et 2010, au taux annuel moyen de 7,8 %, passant durant cette période de 3 à 5,1 milliards de dollars (base 2005). Cependant, les budgets des États ayant augmenté à peu près au même rythme, la part des dépenses agricoles publiques a faiblement évolué depuis 2003 (CEDEAO, 2015). En effet, cette évolution s'est matérialisée par la subvention des intrants par les pays, la subvention des équipements agricoles par les fonds nationaux ou des projets/programmes et la définition de taux d'intérêt faibles pour les

⁵ www.spore.cta.int consulté le 20 juin 2021 à 18h50

crédits. Bien que « l'Engagement de Maputo ⁶» préconisait 10%, cette part s'est stabilisée autour de 7 % dans la sous-région en 2010.

Au Bénin, ces initiatives sont opérationnalisées par les services de l'Etat. Des ressources sont allouées sur le budget de l'Etat afin de subvenir aux dépenses d'investissement du secteur agricole. Ces ressources sont utilisées sous la forme des projets à savoir le PADSA (Projet d'Appui au Développement du Secteur Agricole), le PAGER (Projet d'Activités Génératrices de Revenus) et le PROMIC (Projet de Micro finance et de Commercialisation).

Ainsi, ce type de financement public bien qu'il soit le plus connu n'a toujours pas trouvé de solutions adaptées. La disparition du CNCA (Caisse Nationale du Crédit Agricole) en est la parfaite illustration. Cela se justifie par le fait que les stratégies de pérennisation des opérations ne sont pas suffisamment intégrées. Doligez et Gentil (2000) estiment que cette approche n'apporte que des solutions temporaires dépendantes des financements externes.

Cet échec quasi général de cette approche a poussé les exploitants agricoles à penser à d'autres alternatives pouvant favoriser les innovations agricoles et ainsi permettre le développement de la production agricole. Malgré le faible impact des approches de l'appareil étatique, le dernier instrument public créé par le gouvernement béninois est le Fonds National du Développement Agricole (FNDA) qui apparaît aujourd'hui comme le carburant de la locomotive du financement agricole au Bénin.

➤ Le financement octroyé par le secteur privé

Cette approche a vu le jour dans les années 1980 après le désengagement de l'Etat dû aux résultats mitigés des différentes alternatives expérimentées par les pouvoirs publics. Cette approche des marchés financiers considère le crédit comme une transaction s'inscrivant dans un marché et qui dit marché dit offre et demande.

L'offre du financement privé de l'agriculture au Bénin est assurée par les institutions financières offrant des services financiers. Le volume de crédit attribué à l'agriculture familiale est constitué essentiellement de crédits de campagne dits de court terme (ROPPAAO, 2014). Les crédits d'équipements à moyen et long termes offerts par les banques sont quasiment inexistantes pour cette forme de production. Les institutions financières qui accompagnent l'activité agricole sont contraintes de proposer des taux d'intérêt élevés afin de mitiger les multiples risques liés à ce secteur qu'est l'agriculture. Plusieurs banques sont mises à contribution pour assurer cette mission qui n'est autre que de mettre à la disposition des acteurs agricoles des services financiers adaptés au secteur agricole. Selon une étude du PAMSIF (2013), la BOA, ORABANK, ECOBANK sont les banques qui sont les plus impliquées dans la dynamique du financement agricole.

⁶ L'engagement de Maputo pris par les chefs d'État de l'Union africaine en 2003 consistait à « adopter des politiques saines de développement agricole et rural et d'allouer chaque année au moins 10 % des budgets nationaux à leur mise en œuvre dans un délai de cinq ans (...) ».

Aujourd'hui incontournable dans le monde rural à cause de leur proximité, les SFD aussi sont vraiment sollicités dans l'accompagnement des exploitants agricoles au Bénin. Conscient du fait que leur contribution reste aujourd'hui indispensable pour financer l'agriculture, les SFD représentent la colonne vertébrale pour la relance du secteur agricole. Selon le consortium Alafia, l'encours global de crédit des SFD au secteur agricole pour la période 2007-2017, a été estimé à 16 205 380 112 FCFA (ROPAAO; 2018).

Cependant, la demande de financement révèle du ressort des tous les acteurs qui ont besoin de ressource financière (exploitants agricoles, les organisations de producteurs agricoles, les PME agricoles). Les exploitations agricoles étaient essentiellement caractérisées par un capital familial, une gestion familiale de l'exploitation, une main d'œuvre familiale et une autoconsommation partielle à dominante des produits de récolte.

Face aux défaillances du financement privé dues particulièrement à la faible implication des institutions financières, des projets et programmes ont été mis en œuvre par des organisations internationales afin d'inciter ces derniers à s'intéresser à l'agriculture bien qu'elle ait toujours été considérée comme un secteur présentant plusieurs spécificités.

Ce type de financement est aussi caractérisé par des projets et programmes financés par des organismes internationaux qui ont joué un rôle déterminant dans l'octroi de crédits pour faciliter l'adoption d'innovations agricoles (FAO,2012b ; Mackiewicz-Hongue et al.,2014 ; FAO, 2016).

Plusieurs projets et programmes ont été exécutés au Bénin avec différentes approches dans leur mise en œuvre. Ces approches expérimentées sont la mise en place des fonds de garantie, la bonification des taux d'intérêt, subventions, système de matching grant ⁷etc.

Il apparaît donc que dans un contexte de développement durable, la mise en œuvre des projets en général et surtout des projets de promotion du financement agricole doivent veiller à la consolidation des relations afin de garantir la pérennité de ces acquis au-delà des projets.

1.2 Problématique du financement des OP par les SFD au Bénin

Cette solution ne peut être effective qu'avec la mise en place d'un financement adéquat pour les exploitants agricoles face à leur capacité d'autofinancement limité. L'agriculture est donc l'une des variables importantes qui contribuent au développement durable. Or, l'accès limité aux services financiers adéquats constitue l'une des contraintes majeures du développement de l'agriculture au Bénin.

Pour booster son secteur agricole, le Bénin a enclenché des réformes afin de le rendre attractif. Deux plans stratégiques ont été adoptés afin d'instaurer une nouvelle dynamique de

⁷ Anglissime qui signifie subventions de contrepartie

promotion de filières agricoles, à travers l'amélioration des systèmes de production grâce à une politique responsable de modernisation de l'agriculture et la promotion de l'agro-industrie gérée par le secteur privé. Il s'agit notamment du Plan stratégique de développement du secteur agricole (PSDSA) 2017-2025 et du Plan national d'investissements agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN) 2017-2021. Cependant, malgré cette forte volonté politique et ce fort potentiel de croissance économique qu'offre l'agriculture, la question de financement demeure toujours d'actualité.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique agricole, le gouvernement béninois reçoit l'appui des partenaires techniques et financiers au développement dont les organisations internationales. En effet, cet appui au gouvernement se matérialise soit par un financement direct ou soit par le financement et la mise en œuvre directement par les organisations internationales des projets et programmes émanant du secteur agricole.

En effet, pour la GIZ qui met en œuvre au Bénin plusieurs projets de développement en général et en particulier dans la promotion de l'agriculture à l'instar du Projet de Promotion du Financement Agricole (ProFinA) qui prend fin en 2023, la question de pérennisation des acquis des projets et programmes est au cœur des préoccupations. Dès son démarrage en 2016, le projet a pour objectif d'améliorer l'offre de services financiers adaptés aux modèles économiques des exploitations agricoles et des agro entreprises en milieu rural. Pour ce faire, le projet dans un premier temps conseille et soutient les institutions financières afin de les encourager à s'impliquer dans le secteur agricole et à concevoir des services financiers adaptés à partir de modèles d'affaires. Ensuite, il renforce les compétences entrepreneuriales, managériales et financières des exploitants agricoles à travers des modules de formation spécifiques. Ainsi, des nouveaux produits de connaissance conçus ou améliorés visant à l'amélioration de l'accès des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles aux services financiers adaptés sont capitalisés. Il est à préciser que le projet identifie en amont les modèles économiques rentables. Au-delà de ces préalables, le projet se charge de la mise en relation ou de l'amélioration des relations antérieures entre l'offre et la demande.

Cependant, force est de constater que des interrogations apparaissent quant à la durabilité des résultats des projets quelques années après la fin de l'appui extérieur. A voir l'engagement des bénéficiaires pendant la mise en œuvre du projet et l'importance des ressources qui y sont consacrées, il est important de chercher à voir dans une approche de développement les mécanismes de pérennisation des acquis afin que les bénéficiaires ne retombent dans leur situation d'avant-projets quelques années après la clôture de ceux-ci.

Bien que les résultats du projet soient louables, les interrogations demeurent quant à la durabilité des relations entre les SFD et les OP qui sont nées ou se sont vues améliorer grâce à l'intervention du ProFinA. C'est dans cette même optique que nous avons orienté notre étude sur la problématique de la pérennisation des acquis du ProFinA à la fin de ce dernier.

1.3 Enoncé des questions, des objectifs et des propositions de recherche

1.3.1 Questions de recherche

De ce qui précède, nous tirons la principale préoccupation de notre travail qui se décline en ces termes : « Comment pérenniser les acquis du projet au-delà du ProFinA ? »

Cette question fondamentale suscite quatre questions spécifiques de recherche :

- ✓ Le projet a-t-il apporté une valeur ajoutée dans le secteur agricole?
- ✓ Quel est le mode opératoire du ProFinA et les résultats obtenus ?
- ✓ Comment le modèle d'organisation et de fonctionnement des OP peut influencer la pérennité des acquis du projet ?
- ✓ Quels sont les leviers sur lesquels reposent la poursuite des relations entre les OP et les SFD au-delà du ProFinA ?

1.3.2 Objectifs de la recherche

L'objectif général de l'étude est d'identifier les déterminants de la pérennité des projets de financement agricole en s'inspirant de l'expérience du ProFinA au Bénin.

De façon spécifique, il s'agira de :

- ✓ Mettre en exergue la valeur ajoutée du projet dans le domaine du financement agricole
- ✓ Apprécier la pertinence de l'approche adoptée dans la mise en œuvre du ProFinA par rapport aux objectifs initiaux et analyser ses forces et faiblesses
- ✓ Analyser le mode de fonctionnement des OP dans la perspective de la pérennisation des acquis du projet
- ✓ Proposer des stratégies de pérennisation des acquis des projets dans le secteur agricole

1.3.3 Propositions de recherche

Pour bien conduire ce travail et répondre aux interrogations qui en font l'objet, la recherche se base sur les quatre propositions de recherche suivantes :

P1 : L'intervention du ProFinA se justifie par sa valeur ajoutée au financement de l'agriculture

P2 : Les relations de confiance entre les OP et les SFD affectent positivement la pérennisation des acquis.

P3 : Le mode d'organisation et de fonctionnement des OP contribue à la pérennité des acquis.

P4 : L'appropriation du ProFinA par les principaux acteurs favorise la pérennisation des acquis

1.4 Intérêt de la recherche

Notre intérêt pour la présente étude intitulée « Stratégies de pérennisation de projets de développement : cas du projet de promotion du financement agricole (ProFinA) au Bénin » fait suite à un constat relatif à la disparition progressive des résultats des projets quelques années après leur clôture.

A cet effet, son choix est motivé par le fait que les résultats de nombreux projets n'ont pas réussi à être pérennisés à la fin de leur mise en œuvre à cause de l'absence de véritables mécanismes de pérennisation des acquis.

Cette étude présente pour nous un triple intérêt. D'abord sur le plan théorique, cette étude va contribuer à apporter à la littérature existante des données récentes sur le financement agricole particulièrement le financement des OP par les institutions financières sur la base d'une démarche méthodologique donnée. Ensuite sur le plan pratique, les résultats de cette étude permettront de donner des pistes de réflexion concrètes au ProFinA sur la question de pérennisation des acquis au-delà du projet. Cette étude ajoutera également un plus dans le domaine du financement agricole en matière des préalables pour l'instauration de bonnes relations entre les OP et les institutions financières. Enfin sur le plan professionnel, cette étude nous a permis d'utiliser nos connaissances acquies durant notre formation et d'acquérir des expériences sur les mécanismes de financement agricole ainsi que les stratégies de pérennisation des acquis de ce type de projets au Bénin en particulier, en Afrique et dans les pays en développement en général.

2 Organisations des producteurs et financement agricole

Dans ce second chapitre, nous présenterons les concepts et terminologies liés à notre thématique. Ensuite, nous présenterons tour à tour la littérature relative aux organisations des producteurs et d'autre part l'environnement du financement agricole.

2.1 Clarification conceptuelle

Stratégie

On entend par stratégie « la conception et la mise en œuvre d'un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un résultat ultime » (Losch et al. 1990 :8).

Le concept « stratégie » implique une perspective de longue durée, la préparation systématique de l'avenir, la volonté de maîtriser le destin.

Notion de pérennisation

La pérennisation est un emprunt du latin pérennitas : c'est ce qui est continu, qui peut durer plusieurs années. La pérennisation est le processus qui conduit à la pérennité d'une intervention.

La pérennisation est une mesure dans laquelle les méthodes, les techniques, les organisations, les mécanismes qui ont conduit aux effets positifs d'une activité menée par un acteur qui peut être un gouvernemental ou non et sont appropriés par les bénéficiaires de manière à assurer la reproductibilité des résultats après l'arrêt des intervenants.

Notion d'acquis

Un acquis est défini comme un savoir, une expérience. Mais dans notre contexte le mot acquis s'entend des résultats ou impacts ou encore effets directs d'un projet ou d'un programme. Alors, dans le cadre de la recherche nous retenons comme acquis, « les effets positifs à long terme produits sur des populations déterminées par une intervention pour le développement, directement ou indirectement, qu'ils soient voulus ou non » KODJO (2005).

En outre, dans notre contexte on définit des acquis comme les compétences acquises dans l'exécution des projets et programmes, les structures et les personnes formées.

Notion de projet de développement

Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2008). Le terme projet est très courant de nos jours, mais il a un sens assez précis puisqu'il est régi par des normes internationales.

Le guide du corpus des connaissances en management de projet, (Guide PMBOK) renchérit en disant que les projets peuvent avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est plus longue que les projets eux-mêmes (PMI, 2008). C'est surtout en ce sens que la notion de projet de développement peut être caractérisée (impact social, économique et environnemental sur le long terme). Dans cette étude, la notion de projet de développement désigne les projets portés par : les Etats, leurs démembrements et aussi les collectivités territoriales d'une part, et les organisations de la société civile (ONG, Associations...) d'autre part. Ce sont des projets financés entièrement ou en partie par les bailleurs bilatéraux ou multilatéraux, parfois par des entreprises, et qui visent surtout l'amélioration des conditions de vie des populations. Les bailleurs bilatéraux sont des ministères, des ambassades ou des agences responsables de livrer l'aide publique au développement de leur pays sur une base bilatérale (INEE, Juin 2010).

Evaluation de la pérennité et de la pérennisation

La littérature abondante sur la question nous amène à conclure que les deux termes « pérennisation » et « pérennité » sont intimement liés car le premier est le fil conducteur du second. La pérennisation est le processus qui conduit à la pérennité d'une intervention.

L'évaluation de la pérennité est l'étude de la présence de routines pour l'attribution d'un degré de pérennité (nul, précaire, faible, moyen, haut) tandis que l'évaluation de la pérennisation consiste à analyser les processus qui ont permis à l'intervention de perdurer dans le temps et d'expliquer le degré de pérennité.

La figure 1 présente les éléments de la pérennité : i) ses déterminants, ii) le processus de pérennisation, iii) le niveau de pérennité résultant des éléments précédents, iv) les différents contextes d'implantation de l'intervention, et v) des événements critiques et le temps (Johnson *et al.* 2004; Chambers, Glasgow et Stange 2013; Pluye, Potvin et Denis 2004; Moullin *et al.* 2015). La schématisation du cadre conceptuel permet donc de relier les différents sous-concepts de la pérennité (adaptation, contexte organisationnel, planification de la pérennité ou pérennité faible) à des mécanismes.

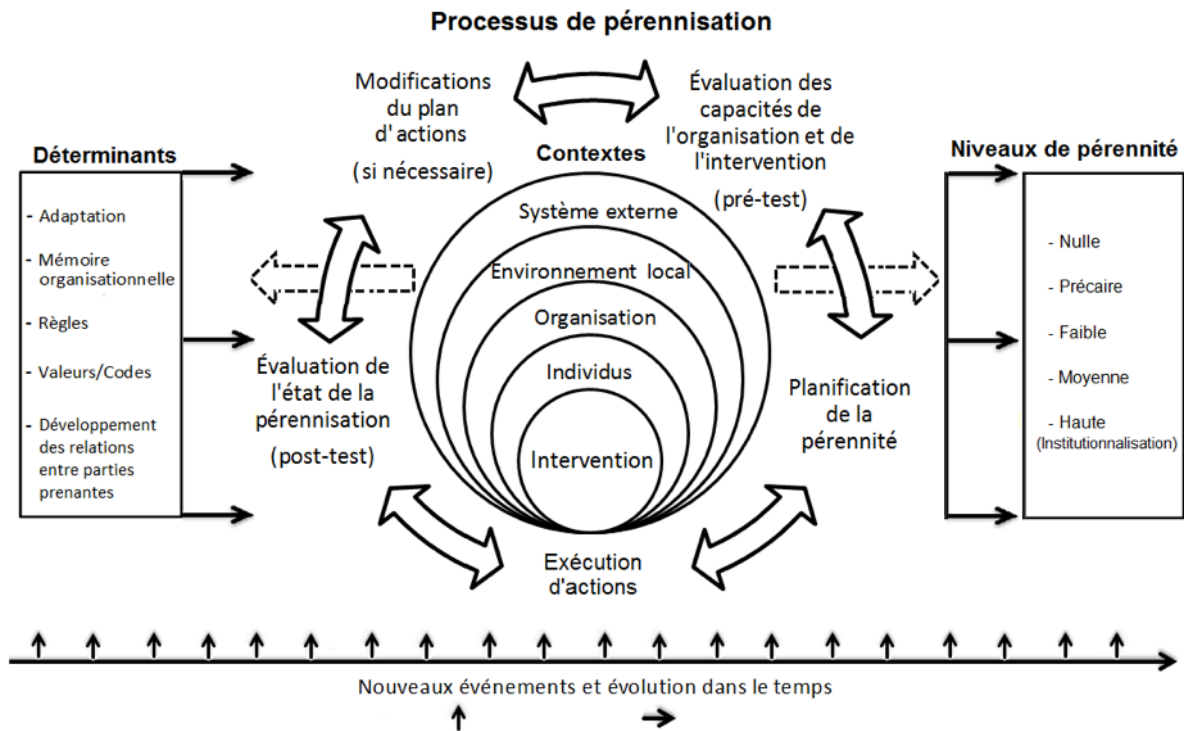


Figure 1. Cadre conceptuel de la pérennité. Adapté de Johnson et al. (2004), Chambers et al. (2013), Pluye, Potvin et Denis (2004) et Moullin et al. (2015).

En évaluant la pérennisation, on s’intéresse donc aux différents mécanismes permettant une pérennité future tandis qu’en évaluant la pérennité, on s’intéresse davantage aux acquis d’une intervention à un moment donné.

Malgré cette différence, l’évaluation du processus et l’évaluation des acquis sont intimement liées puisqu’elles reposent toutes les deux sur une base commune; les déterminants de la pérennité sont la mémoire organisationnelle, les codes/valeurs, les règles/procédures, la capacité d’adaptation et les relations inter-acteurs et actrices (voir Seppey *et al.* 2017 pour plus d’informations sur ces déterminants). Une particularité de l’évaluation de la pérennité est qu’elle résulte d’un jugement de la part du chercheur ou de la chercheuse qui attribue un niveau de pérennité à l’intervention en lien avec les données collectées sur le terrain.

2.2 Considérations générales sur les OP

➤ Définition et objectif d’une OP

Selon S.P Robbins, une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d’atteindre un ensemble d’objectifs partagés par les membres participants. À cette définition, Livian (1995, p. 7) ajoute un élément clé de la coopération et définit l’organisation comme «

une action organisée qui se concrétise en une réalité simple ou complexe impliquant la nécessaire coopération entre plusieurs individus qui vont réaliser ensemble quelque chose (...). La communication et l'interaction entre les acteurs suivant leur diversité s'imposent des procédures de coopération par voie de répartition des tâches, des normes de comportement, des règles de jeux (...) ».

Le concept d'Organisation de producteurs signifie toute forme d'association, de regroupement, d'assemblage ou de mise en commun des producteurs de différents domaines d'activités sur la base des valeurs, des principes et des objectifs communs. Cette forme peut partir d'un simple groupement à vocation coopérative agricole ou organisation de producteurs au niveau local ou national. La littérature abondante sur l'étude du mouvement associatif dans le monde rural utilise indistinctement les terminologies « organisation paysanne » et « organisation de producteurs ».

Selon Charreau et Pitol-Belin (2002), « les organisations paysannes sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre d'autres buts »

Une OP est « un regroupement professionnel formel ou non d'acteurs ruraux et agricoles en vue de représenter les intérêts d'une communauté et de prendre en charge des fonctions dépassant les capacités de chacun de ses membres » (Graham, 2003, P. 19)

Prod'homme (1995) quant à lui trouve que « une organisation paysanne est un groupement d'initiative locale à dimension villageoise ou inter-villageoise donc les modes d'émergence et d'organisation ainsi que les objectifs sont diversifiés »

D'après Diagne (2001), l'organisation paysanne est « une association, groupement d'hommes et/ou de femmes, volontaires et motivés pour se mettre ensemble, ayant les mêmes intérêts à défendre et exerçant une même ou plusieurs activités de production, ou des services »

Selon le DFID (Department For International Development), « les organisations paysannes sont des groupes de producteurs ruraux qui se sont mis ensemble pour fonder des organisations basées sur le principe de la liberté des membres afin de poursuivre des intérêts communs spécifiques, ainsi que la maintenance des relations avec les partenaires opérant dans leur environnement économique et institutionnel » (MUNYANKUSI, 2004, p. 11).

➤ **Rôle et caractéristique d'une OP**

Le rôle d'une OP a trop souvent été réduit à l'enrichissement de ses promoteurs ou de l'entrepreneur. Aujourd'hui certains définissent son rôle en termes de service à la société et la soumission au bien commun.

Cependant, outre la recherche de l'intérêt global ou de la société dans son ensemble, elle doit aussi assumer la difficulté, la création économique du changement et de l'innovation. Elle doit

également assumer le progrès économique et technique notamment la coordination des activités, le travail d'équipe, l'affrontement de l'incertitude, la vision et le sens du risque.

Le rôle de ces organisations est de favoriser l'autonomie financière des agriculteurs en promouvant des sources de financement de ses membres. Elles contribuent également à défendre leurs intérêts communs sur la scène locale et dans les négociations commerciales. Selon Marie-Rose Mercoiret (2006, p. 136), « les organisations paysannes ont été (...) sollicitées et "responsabilisées" pour gérer les conséquences du retrait de l'Etat de nombre de fonctions d'appui à l'agriculture qu'il assurait jusque-là ; des "transferts de responsabilités" aux organisations ont ainsi été effectués en matière d'approvisionnement en intrants, de commercialisation des produits, de gestion des périmètres irrigués, de conseil agricole, de formation etc. ».

Selon Pesche D. (2002), plusieurs caractéristiques peuvent être attribuées à une organisation. Cependant les plus importantes sont les suivantes :

- Elle est une unité des intérêts et de caractères hiérarchisés ;
- Elle doit avoir une ouverture maximum sur l'environnement pour y percevoir rapidement les menaces et les opportunités ;
- Elle doit avoir un degré suffisant d'indétermination pour garder toutes les flexibilités et la vitesse de réaction nécessaire au changement ;
- Elle doit avoir un effet visible pour l'environnement ;
- Elle doit créer la hiérarchie, elle produira plus qu'elle ne consomme.

➤ **Classification des OP**

La diversité des OP entraîne une multitude d'approches qui se présentent sous plusieurs formes. Ainsi elles peuvent prendre la forme d'associations, de coopératives, de groupements, d'union de groupements, de fédérations etc. La littérature permet de distinguer une multitude de critères pour une meilleure classification des OP.

En 1992, J.P. Prod'Homme a utilisé le critère de l'origine des structures pour les catégoriser. Ainsi, il a identifié que les OP peuvent d'origine étatique, paraétatique et d'initiative privée. En plus de l'origine des groupements, on a également associé d'autres critères comme la taille du groupement (nombre de membres) et la situation géographique.

De leur côté, Beaudoux et Gandin (1993) ont utilisé l'indice de l'objectif principal des groupements comme référentiel pour identifier les OP. Selon ces auteurs, les organisations paysannes peuvent être étiquetées suivant trois fonctions principales : la gestion des biens communautaires, la participation plus volontaire (sous forme d'entreprise collective à

vocation prioritairement économique) et la représentation ou la négociation avec l'extérieur (opérateurs privés, Etats etc.). D'autres études ont classé les OP suivant leur statut (mouvement coopératif, associations de producteurs, syndicats, comités de développement villageois) ; leurs domaines d'intervention (fonction économique, épargne/crédit, organisation du travail, représentation, défense d'intérêts catégoriels, développement technique et vulgarisation, mutualité, assurances) et suivant leur niveau de professionnalisme (mesuré à partir de l'appréciation du niveau de maturité et de leur degré d'autonomie (prise de décision, définition des objectifs, planification etc.) (Feraille & Rossin, 1992).

En compilant les différents critères, il est opportun de retenir que la classification des OP se base sur quatre critères principaux : leur nature, leur domaine d'activité, leurs objectifs et leur niveau d'évolution. La référence à ces critères permet d'identifier deux grandes familles d'OP. Il y a les OP traditionnelles d'un côté et les OP professionnelles modernes de l'autre côté.

Les OP traditionnelles sont des groupes d'entraide pour les travaux agricoles, les tontines. Elles sont souvent développées dans les sociétés rurales originelles. Elles sont des groupes primaires car les membres ont des relations sociales serrées, des sentiments de solidarité et des valeurs sociales communes. Ils sont généralement liés par les relations de parenté, de proximité, d'alliance (Fichter, 2005).

Quant aux OP professionnelles modernes, elles sont introduites pendant la période coloniale. Elles sont regroupées en trois catégories. D'abord, il y a les organisations de base qui se composent : des organisations de représentation et de défense des intérêts vitaux des membres (les syndicats par exemple), des organisations communautaires dont la fonction est de gérer les biens communautaires dans l'intérêt collectif et des organisations à caractère coopératif qui représentent les intérêts économiques des membres. Ensuite, il y a les mouvements coopératifs qui ont un caractère spécifique. Enfin, on distingue les organisations d'appui ou d'assistance connues généralement sous le nom d'ONG. Elles sont des associations nationales ou internationales à but non lucratif. Elles interviennent pour appuyer les organisations de base dans des projets de développement communautaire au moyen de subventions, d'appuis matériels ou de conseils.

➤ **Caractère coopératif des OPA**

Selon *Bila* (2005) la coopérative est une association de personnes d'égalité de droits fondamentaux pour promouvoir les intérêts communs sans perdre de vue l'intérêt général dans une Entreprise qu'ils dirigeront eux-mêmes.

Par définition, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit la coopérative comme une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Quant au Centre de

Formation et de Recherche Coopérative IWACU (CFRC-IWACU), il définit les coopératives comme « une association de personnes physiques ou morales qui, vivant dans la même zone d'action et ressentant des besoins communs, s'unissent librement et volontairement en vue d'améliorer leurs conditions de vie en fondant une entreprise économique dont ils deviennent en priorité propriétaires et usagers » (CFRC-IWACU, 1986, p. 6).

On peut déduire de ces définitions que l'organisation et le fonctionnement des coopératives reposent sur des principes et des valeurs. Ces principes ont été adoptés par le 23ème Congrès de l'ACI tenu en 1966 à Vienne, en Autriche et reformulés lors du Congrès de Manchester en 1995. Ils sont au nombre de sept (07) et sont énumérés comme suit : adhésion volontaire et ouverte à tous, exercice du pouvoir démocratique par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, inter-coopération et engagement envers la communauté.

En fonction du degré de maturité, on distingue différents types de coopératives : la coopérative de type primaire ou classique et la coopérative de développement primaire ou secondaire. La première est l'organisation coopérative dans laquelle la création d'un organe ou d'un instrument spécifique permanent et distinct pour atteindre un but économique précis. C'est l'exemple d'une coopérative de producteurs de

La seconde quant à elle est un groupement en union, en fédération de diverses entreprises coopératives primaires pour avoir un rayon d'action régionale. Ce type de coopérative est dominé par : (i) un fort aspect organisationnel entraînant une forte diversification et une spécialisation des fonctions économiques; (ii) un lien étroit avec les besoins des coopérateurs de base (coopérative primaire) ; (iii) l'instauration d'une collaboration avec l'Etat ; (iv) la régionalisation.

Elles sont essentiellement actives dans le domaine de la formation pour l'amélioration des conditions de production des exploitants, de l'approvisionnement en intrants et autres produits, du transport, de l'entreposage, de la transformation ainsi que l'écoulement des produits (commercialisation) par des ventes groupées. Elles ont donc pour mission d'aider et de favoriser l'amélioration des conditions de vie de leurs membres en contribuant au développement des activités agricoles de ces derniers.

2.3 La notion du financement agricole

2.3.1 *Différentes formes du financement agricole*

Le financement agricole se présente sous deux types : le financement public et le financement privé

➤ **Le financement public**

Première et unique source de financement de l'agriculture depuis plusieurs décennies pour la plupart des pays africains, elle est exclusivement guidé par l'Etat. Elle est caractérisée par l'intervention du pouvoir public sur le secteur agricole par des différentes actions.

Bien que la plupart des pays africains reconnaissant à l'unanimité le caractère prioritaire du secteur agricole sur le développement économique, force est de constater le manque de financement considérable accordé. Ainsi, des efforts sont entrepris par des Etats à travers les prévisions budgétaires, des fonds mis en place et le financement par des programmes et projets de développement.

Selon Taondyandé et al (2012 : 13) «la part du budget total consacrée à l'agriculture traduit l'intention du soutien public à l'agriculture et la part effective des dépenses agricoles dans les dépenses publiques totales montre le soutien réel ». C'est dans cette optique que l'Engagement de Maputo a proposé que les Etats allouent 10% de leur budget national à l'agriculture.

Les Etats procèdent par accord de financement sous forme de projets et programmes de développement auxquels ils apportent une contrepartie. Ces financements mobilisés sont alors des fonds publics que les PTF apportent sous forme de prêts ou subventions. Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) jouent un rôle important dans le financement de l'agriculture dans les pays du Sud. Leur soutien intervient dans le cadre de l'aide bilatérale ou multilatérale. En effet, les études révèlent qu'une part importante des investissements dans les dépenses agricoles nationales est assurée par l'aide publique au développement. A titre d'exemple, le Bénin avait mobilisé la somme totale de 218,52 milliards de FCFA en 2016, avec huit (08) de ses partenaires.

Le dernier instrument largement utilisé par les pouvoirs publics est la mise en place des Fonds destinés au financement du secteur. Elle intervient souvent comme une alternative à la réticence des banques envers le secteur agricole. Cette approche répond habituellement au désengagement des Etats du secteur suite aux politiques d'ajustement structurel.

Cette approche intervient souvent comme une alternative à la frilosité des banques envers le monde agricole. Elle est également utilisée pour suppléer au désengagement des États du secteur agricole suite aux politiques d'ajustement structurel. C'est pour cette raison qu'a été créé au Bénin en 2014 le Fonds National de Développement Agricole.

➤ **Le financement privé**

Le secteur privé joue un rôle très important dans le financement du secteur agricole, essentiellement à travers les banques commerciales, les SFD, les ONG, les OP et autres structures

- Les banques commerciales

Malgré que la zone UEMOA regorge d'une multitude d'établissements financiers, très peu parmi eux interviennent spécifiquement dans le secteur agricole.

Les banques commerciales interviennent dans le secteur agricole de deux façons distinctes : la forme d'intervention directe et la forme de refinancement. La forme d'intervention directe consiste à financer quelques filières agricoles à travers des crédits d'exploitation, et seuls les grands producteurs étaient bénéficiaires excluant ainsi les petites exploitations faute de garantie. Cette forme d'intervention est confrontée au manque de proximité envers sa clientèle majoritairement rurale d'où une nécessité de décentraliser en milieu rural. Aussi le coût de cette décentralisation et du suivi de crédit en milieu rural reste un frein important. De ce fait, les banques se replient sur le refinancement de la microfinance (UNCDF, 2014 : 7).

La forme de refinancement s'intéresse donc à la clientèle exclue de l'intervention directe. Ainsi, la banque peut créer en son sein, ou étroitement rattachée à elle, une unité spécialisée qui développe les techniques des SFD. Selon Wampfler (2001 :4), ce type d'initiative est le plus souvent développé par les banques dans un rayon géographique proche de leurs guichets, en zone urbaine ou péri urbaine. Il vise souvent des publics féminins et ne touche alors le financement de l'agriculture qu'à travers les productions agricoles des femmes (maraîchage, embouche).

- Les Systèmes Financiers Décentralisés

Le système financier décentralisé est une institution dont l'objectif principal est d'offrir des services financiers aux personnes exclues du système bancaire classique.

Les SFD sont très présents dans le secteur agricole. Ils tentent d'adapter leurs modalités d'accès à l'épargne et au crédit, ainsi que leurs exigences de garantie aux contraintes des populations par des innovations. Cependant la microfinance s'est concentrée jusqu'ici sur le développement du crédit de court terme. A quelques exceptions près, les portefeuilles de crédit des SFD peinent à se diversifier en une large gamme de crédits et la possibilité de combinaison de différents crédits par un même exploitant agricole reste une procédure que la plupart des institutions financières estiment être trop risquée et trop complexe à gérer (UNCDF, 2014 : 7).

- Les Organisations des Producteurs Agricoles

Elles ont vu le jour en réaction aux lacunes constatées dans les mécanismes de financements existants (budgets publics, fonds, banques, SFD...). Beaucoup d'organisations professionnelles et interprofessionnelles ont développé en leur sein, des mécanismes plus ou moins performants pour contribuer à répondre aux besoins des services financiers de leurs membres.

Ces mécanismes ont une certaine réussite, car les conditions de crédit, quant à elles, semblent globalement répondre aux besoins de leurs membres (i) de volume de crédit désiré, (ii) de taux de tarification, (iii) de la durée accordée, (iv) de délai de différé obtenu, (v) de délai de mis en place des crédits et (vi) de la méthode de suivi des bénéficiaires.

Toutefois, ces mécanismes présentent des limites qui sont inhérentes, d'une part, aux difficultés rencontrées dans la gestion de ces crédits et, d'autre part, à leur faible ratio d'autofinancement et ne concernent que très peu de bénéficiaires.

2.3.2 Différents outils du financement agricole

Afin d'opérationnaliser les différentes formes de financement agricole, plusieurs outils financiers sont mis en application. Ils sont divers et varient en fonction des acteurs.

Ainsi Braun et al (2012 : 7) propose pour les fonds régionaux, essentiellement deux outils pour un financement dans les chaînes de valeur agricole. Il s'agit des garanties de prêts et des subventions ciblées

Les garanties de prêts sont proposées par des tiers (public et privé) afin d'attirer des financements par la réduction des risques des prêts. Les fonds de garantie peuvent donc servir à développer des produits d'assurance agricole ou au partage de risque de portefeuilles bancaires dédiés au secteur agricole. Les garanties proposées sont en principe combinées à d'autres instruments financiers et peuvent provenir d'acteurs du secteur privé ou public afin de soutenir les activités de crédit dans le secteur agricole (Miler, 2013 : 66)

Les subventions ciblées sont des outils utilisés au titre des primes d'assurance et de la diffusion d'informations sur les produits bancaires et d'assurance innovants (Braun et al, 2012 : 7). En outre, l'outil subvention peut également servir à la formation des institutions financières et des organisations de producteurs en matière de finance agricole.

Outre ces deux outils, d'autres instruments ont été utilisés pour développer l'agriculture à savoir la bonification des taux d'intérêt et des lignes de crédit. Selon Nouri et al (2015 : 13), la bonification des taux consiste en la distribution de prêts aux bénéficiaires finaux à des taux inférieurs à ceux du marché.

La ligne de crédit est un prêt consenti à une institution financière participante, qui en rétrocède le produit à ses clients sous forme de prêts assortis d'intérêts. Ils visent à renforcer les institutions financières à faire du crédit à moyen et à long terme.

2.4 Importance des SFD dans le financement agricole

Suite à l'effondrement de la plupart des grandes structures de crédit étatiques vers les années 1980 et le désengagement des Etats de la plupart des activités économiques durant la

première moitié des années 1990, beaucoup de pays africains membres de la zone UEMOA dont fait partie le Bénin, éprouvent de sérieuses difficultés pour financer leur secteur agricole, et ce, à pratiquement tous les niveaux de la plupart des filières (production, transformation, commercialisation et surtout investissement). A cet effet, le Fonds Monétaire Internationale (FMI) préconise une approche fondée essentiellement sur le libéralisme. Les banques se désintéressent alors progressivement de l'agriculture dû d'une part au manque de garanties classiques et la précarité du secteur, et d'autre part, l'absence de proximité. On constate alors une exclusion financière de la population rurale. Ainsi, les institutions de microfinance occupent au fur et à mesure une place de plus en plus importante dans le développement du secteur financier (Kendo, Bay, et Fondo 2010).

Selon Lesaffre (2000), seulement 14% de l'offre globale de crédit va au secteur agricole des pays de l'UEMOA. Avant les années 1990, cette offre reposait sur trois types de crédit notamment le crédit sur épargne obligatoire, le crédit sur caution solidaire et le crédit sur fonds de garantie de projets. Il s'agit surtout de crédits de campagne à court terme. Les banques commerciales pourvoient à l'essentiel de cette offre (92%), très loin devant les banques de développement (5%) et les IMF (3%). Le financement de l'agriculture présente donc des contraintes spécifiques (Wampfler 2000).

L'investissement est à la fois risqué et exigeant car des sommes importantes sont nécessaires et bloquées sur une longue durée. Selon Hanning et Braun cités par Fiebig (2001), les risques auxquels doivent faire face les IMF intervenant dans l'agriculture peuvent être classés en quatre catégories à savoir : les risques liés au crédit (cas des problèmes de recouvrement de crédit découlant surtout de causes exogènes), les risques de liquidité et de taux d'intérêt (volume de crédits sollicités en déséquilibre avec le volume d'épargne mobilisé), les risques de gestion (par exemple les IMF fortement subventionnées sont moins rigoureuses dans le choix des demandes à financer) et les risques de gouvernance (les ONG à volet micro finance ont en général plus de problème de gouvernance que les mutuelles d'épargne et de crédit).

Ces nouvelles initiatives et règles développées par ces institutions financières permettent d'élargir l'offre de services financiers aux producteurs au-delà des mécanismes traditionnels de crédit (Kloppinger-Todd et Sharma, 2010). Il existe cependant encore peu d'études sur l'efficacité de ces différents services par rapport au déploiement d'innovations agricoles en Afrique.

Par ailleurs, la rentabilité des activités dans le secteur agricole est souvent plus aléatoire que dans d'autres secteurs de l'économie. Ainsi, pour les institutions de micro finance, il y a un haut risque à financer l'agriculture et ceci explique le fait que ces institutions se montrent prudentes à l'égard du financement de l'agriculture (Diagne et Zeller, 2001). Mais dans les cas où elles acceptent de la financer, les IMF adoptent un certain nombre de stratégies de minimisation de risque parmi lesquelles figurent la réduction du montant des crédits alloués, la concentration sur les crédits de court terme (1-12 mois), la diversification du portefeuille

des prêts et la priorité accordée aux grandes exploitations agricoles au détriment des petits paysans. (Yaron, 1992; Servet, 1996 et Wampfler, 2000). La mise en œuvre de ces stratégies de minimisation de risque dans un environnement économique caractérisé par la rareté des ressources financières de long terme conduit souvent les IMF à offrir des produits et services inadaptés aux besoins réels de financement de l'agriculture.

Les SFD restent aujourd'hui incontournables dans le financement agricole. En vue d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs, un cadre qui favorise une intermédiation financière basée sur la microfinance peut être développé. Il est nécessaire de valoriser et de vulgariser l'action des acteurs de la microfinance auprès des agriculteurs. Le développement d'un financement adéquat et adapté au travers de la microfinance dans le secteur agricole doit d'être une priorité. Ce qui influence positivement autant la productivité que la réduction de la pauvreté.

Ainsi, pour les institutions de microfinance, il y a un haut risque à financer l'agriculture et ceci explique leur prudence (Diagne, Zeller, 2001). Mais dans les cas où elles acceptent de la financer, les IMF adoptent un certain nombre de stratégies de minimisation de risque parmi 8 lesquelles figurent la réduction du montant des crédits alloués, la concentration sur les crédits de court terme, la diversification du portefeuille des prêts et la priorité accordée aux grandes exploitations agricoles au détriment des petits paysans (Yaron, 1992 ; Servet, 1996 ; Wampfler, 2000).

C'est pour ces mêmes raisons que les projets/programmes financés ou mis en œuvre convergent leurs stratégies en s'appuyant sur les SFD à cause de leur proximité pour le monde rural. Les projets confient de plus en plus la gestion de leur volet crédit à des SFD existants ou expérimentent directement la mise en place de nouvelles caisses d'épargne et de crédit (CILSS, 2002).

Cependant la microfinance s'est concentrée jusqu'ici sur le développement du crédit de court terme. A quelques exceptions près, les portefeuilles de crédit des SFD peinent à se diversifier en une large gamme de crédits et la possibilité de combinaison de différents crédits par un même exploitant agricole reste une procédure que la plupart des institutions financières estiment être trop risquée et trop complexe à gérer (UNCDF, 2014 : 7).

3 Analyse des mécanismes de pérennisation des acquis du ProFinA

Pour vérifier notre proposition de recherche, nous avons recueilli les informations à travers la démarche méthodologique. Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord la démarche adoptée. Ensuite, nous relaterons brièvement les apports de notre stage professionnel dans la réalisation de l'étude. Enfin, nous présenterons le projet de Promotion du Financement Agricole (ProFinA).

3.1 Démarche méthodologique

3.1.1 Choix des variables

Une variable est d'une manière générale « un symbole auquel on peut assigner des valeurs. Plus spécifiquement, il s'agit d'un concept défini d'une manière telle qu'il puisse être observé et mesuré, ce concept devant toutefois être susceptible de prendre plus qu'une valeur, c'est-à-dire de varier ».⁸

Ainsi la variable dépendante de la présente étude est la pérennité du projet et les variables indépendantes sont : la relations de confiance entre les OP et les SFD, le mode d'organisation et de fonctionnement des OP, le niveau d'appropriation par les différents acteurs. La variable modératrice est l'influence de l'appareil gouvernemental.

⁸ Définition inspirée des écrits de Kerlinger (1986), Mace (1988) et Sekaran (1992) ; in Diallo Thierno, 2018, « Cours de méthodes de recherche et d'intervention : l'approche hypothético-déductive », Université Senghor à Alexandrie, p.24

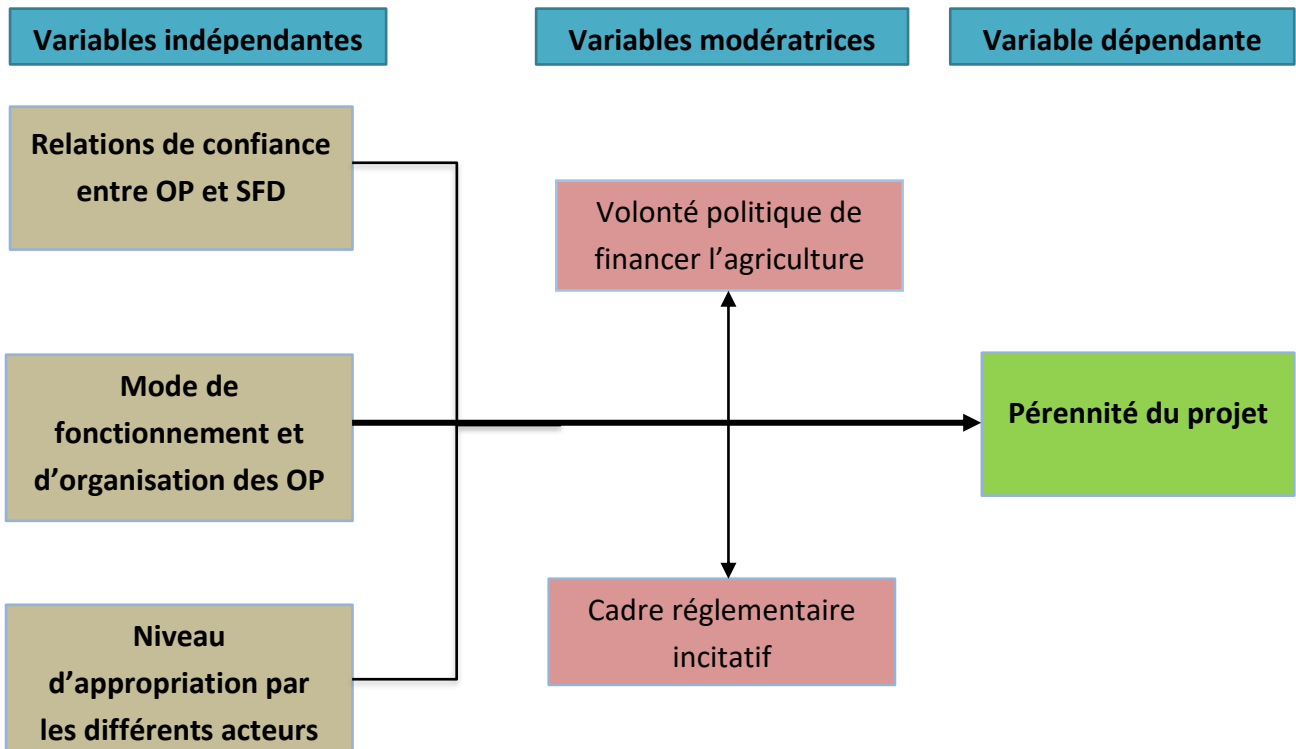


Figure 2. Modèle de pérennité proposé (Source Auteur)

3.1.2 Méthode de recherche

La méthode de recherche utilisée dans le cadre de cette recherche est l'étude de cas. Elle est définie comme « l'étude approfondie d'un ou très peu d'objet de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers » (Benavant, 2005). Très largement utilisée en sciences de gestion, l'étude de cas est un outil qui permet d'étudier une situation spécifique dans un environnement complexe. Elle présente l'avantage de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques et permet d'assurer une forte validité interne ; les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2012).

Ici, notre étude de cas vise à analyser l'approche et les stratégies de pérennisation des acquis du ProFinA en tant qu'un outil de promotion du financement agricole au Bénin.

Pour mener à bien notre étude, une approche mixte a été préférée c'est-à-dire une approche qualitative et une approche quantitative. Cette approche mixte a permis de mieux évaluer le ProFinA sur une période de cinq ans allant de 2016 (date de son lancement) à 2021.

La proposition P1 : « L'intervention du ProFinA se justifie par sa valeur ajoutée au financement de l'agriculture » dégage les résultats à pérenniser issus de l'intervention du ProFinA.

La démarche qualitative a permis à vérifier les propositions 2 et 3 de la recherche notamment P2 : « Les relations de confiance entre les OP et les SFD affectent positivement la pérennisation des acquis » et P3 : « Le mode d'organisation et de fonctionnement des OP contribue à la pérennité des acquis ». Les données qualitatives collectées ont permis d'apprécier l'approche du projet et d'analyser sa spécificité vis-à-vis du mode de fonctionnement des OP.

La démarche quantitative a servi à vérifier la proposition P4 à savoir : « L'appropriation du ProFinA par les principaux acteurs favorise la pérennisation des acquis ». Les données collectées ont permis d'évaluer le niveau d'appropriation des bénéficiaires du projet.

3.1.3 Population cible

Dans l'optique de mener à bien notre étude, l'échantillon utilisé est constitué des différentes parties prenantes qui interviennent dans la mise en œuvre du projet. L'intérêt a été porté particulièrement sur les OPA bénéficiant de l'approche du ProFinA. La population cible est l'ensemble des acteurs de ces organisations qui sont autres que les responsables des faitières sélectionnées, les élus, ainsi que les membres de coopératives. Les OP échantillonnées sont les suivants :

- ✚ URCPA BA (Union Régionale des Coopératives Productrices d'Anacarde du Borgou Alibori)
- ✚ URPR BA (Union Régionale des Producteurs de Riz du Borgou Alibori)
- ✚ Filière Soja

Tableau 2. Population cible (Source : Auteur)

Dénomination	Justification du choix
URCPA/BA (Union Régionale des Coopératives Producteurs d'Anacarde du Borgou Alibori)	Modèle avec faitière avec projet économique
URPR/BA (Union Régionale des Producteurs de Riz du Borgou Alibori)	Modèle avec faitière sans projet économique
Filière Soja	Modèle sans faitière

A ces acteurs des OP s'ajoutent les chefs d'agence ou chargé de crédit des SFD qui ont également été interviewés. Afin d'apprécier la pertinence de l'approche du ProFinA à tous les niveaux, des entretiens ont également eu lieu avec les techniciens agricoles.

3.1.4 Techniques de collecte de données

a. Revue littérature

Définis comme l'ensemble des étapes permettant de rechercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche (Université d'Avignon 2013), la recherche documentaire permet de réunir les informations nécessaires à la compréhension du projet objet de notre étude.

Pour la documentation générale, une série de documents a été passée en revue : la politique agricole du Bénin, des rapports d'étude et principaux règlements pris dans le secteur agricole dans la perspective d'une meilleure compréhension des différentes interventions ainsi que les articles et les mémoires portant sur notre thématique.

En ce qui concerne la documentation spécifique sur le « cas » d'étude : une revue documentaire approfondie a été réalisée sur le projet Promotion pour le Financement Agricole (ProFinA). Pour y arriver, différents rapports sur le ProFinA ont été analysés.

Ainsi, les données essentiellement secondaires collectées dans cette recherche documentaire ont été obtenues à travers les publications de la Fonds National pour le Développement Agricole (FNDA) et de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFD) puis, dans une moindre mesure, dans la littérature d'autres institutions telles que l'Agence Française de Développement (AFD), le Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPAAO).

b. Enquête qualitative

L'enquête qualitative permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Pour réaliser notre collecte de données qualitatives, nous avons eu recours deux méthodes à savoir l'entretien individuel semi-directif et les focus group (réunions de groupe).

➤ L'entretien individuel semi-directif

L'entretien semi directif encore appelé entretien qualitatif a pour but de récolter des informations qui apportent des explications à un travail de recherche.

L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995).

L'entretien s'est fait sur la base d'un échantillonnage non probabiliste. Il a concerné trois groupes d'acteurs :

1^{er} groupe : Les responsables des faitières. Le but était de mieux comprendre le rôle des faitières dans l'intervention du ProFinA.

2^{ème} groupe : Les techniciens agricoles. Il s'agit des personnes recrutées par les faitières à l'aide des subventions que leur alloue le projet et qui servent d'appui technique au niveau des coopératives.

3^{ème} groupe : Les systèmes financiers décentralisés. Nous avons rencontré les chefs d'agences des SFD partenaires du projet qui interviennent dans la zone de couverture des OP ciblées. Il nous a permis de recueillir la perception des SFD quant à leur niveau d'appropriation du projet d'une part et les préalables pour la continuité des relations avec les OP d'autre part.

➤ Les focus group

Cette technique consiste à rassembler des individus pour comprendre leur comportement à l'égard d'un phénomène, d'un sujet ou d'un produit. Ces réunions de groupe ont permis quant à elles de s'entretenir avec les élus communaux des coopératives. Ces élus étant les principaux acteurs représentant les coopératives à la base, ont permis d'avoir une idée de la perception de l'approche du projet vu de leur niveau.

c. Enquête quantitative

L'enquête quantitative est une méthode de collecte de données quantitatives qui permet d'avoir une analyse statistique des réponses. Pour ce faire, un questionnaire constitué de questions spécifiques et fermées avec propositions de réponses à choix multiples a été élaborée.

La méthode d'échantillonnage utilisée dans le cadre de cette analyse quantitative est la méthode de convenance de type probabiliste.

Le questionnaire a été administré aux exploitants agricoles bénéficiaires du projet issus des trois OPA ciblées. N'ayant pas les moyens de nous déplacer à travers le Bénin, nous avons effectué la collecte dans les départements du Borgou et de l'Alibori.

Tableau 3. Echantillon des personnes enquêtées (Source : Auteur)

N	Acteurs à interroger	Nombre prévu	Nombre interrogé
1	URCPA BA (Union Régionale des Coopératives Productrices d'Anacarde du Borgou Alibori)	20	18
2	URPR BA (Union Régionale des Producteurs de Riz du Borgou Alibori)	20	20
3	Filière Soja	20	20
Total		60	58

3.1.5 Apport du stage sur le mémoire et le projet professionnel

La validation de ce master en développement spécialité Management de projets à l'Université Senghor requiert un stage conventionnel en vue de la rédaction d'un mémoire sur une question d'actualité relatif au développement de l'Afrique. C'est dans cette optique que nous avons débuté notre stage le 1^{er} mars 2021 à la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), au sein du projet ProFinA (Promotion du Financement Agricole) pour une durée de cinq mois. Le choix de ce projet piloté par cette institution est motivé par notre intérêt sur les questions de financement agricole en Afrique en particulier au Bénin. Nos premiers jours de stage nous ont permis de mieux orienter notre thème de recherche après des discussions avec l'équipe du projet. Il nous a permis également de réaliser la collecte des données afin de donner à cette étude la rigueur scientifique nécessaire.

Ce stage a été pour nous l'occasion d'une mise en situation professionnelle nous permettant d'appliquer nos connaissances acquises durant ma formation en termes de planification, de financement de projet. Il nous a également permis d'acquérir de nouvelles compétences et expérience sur la question du financement agricole en Afrique et au Bénin en particulier. La documentation sur le financement de l'agriculture nous a permis de passer en revue les différents moyens de financer cette agriculture et d'en savoir davantage sur l'intervention des organisations internationales sur la question à travers des projets de développement. L'accès à la documentation relative au projet nous a permis de mieux cerner son approche ainsi que sa valeur ajoutée sur le quotidien des exploitants agricoles.

Ce stage à la GIZ qui est l'agence de coopération allemande pour le développement a été très enrichissante pour nous, car il nous a permis d'avoir une expérience pratique en matière de projet de développement en général et sur la question du financement agricole au Bénin en particulier. L'intérêt suscité par cette étude nous a amené à nous interroger sur la question de pérennisation des acquis au-delà du projet.

3.1.6 Contraintes et limites de l'étude

Force est de constater que malgré la rigueur scientifique qui a guidé notre recherche, nous nous sommes confrontés à quelques difficultés et limites qu'il convient de relever à savoir :

- ✓ Barrières linguistiques
- ✓ La taille réduite de l'échantillon pour la collecte des données quantitatives en raison des moyens limités
- ✓ La difficulté d'accès de certains bénéficiaires
- ✓ Période de collecte a commencé la veille des premières pluies (saison pluvieuse) d'où difficulté de rencontrer des bénéficiaires

3.2 Présentation du projet Promotion du Financement Agricole

Le ProFinA est un projet de promotion du financement agricole. Il contribue à plusieurs objectifs de l'Agenda 2030, en particulier ceux relatifs à la réduction de la pauvreté (objectif 1), à la sécurité alimentaire (objectif 2), à l'égalité des sexes (objectif 5) ainsi qu'au travail décent et à la croissance inclusive (objectif 8).

3.2.1 *Cadre institutionnel*

Le Bénin dans sa nouvelle dynamique de développement a pour leitmotiv de booster son secteur agricole. C'est dans cette optique que le gouvernement a entrepris plusieurs actions concrètes afin de promouvoir l'investissement agricole au profit des producteurs agricoles et des PME.

Le ProFinA est le fruit de la coopération entre la République Fédérale d'Allemagne et la République du Bénin. Avec comme commettant le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), le ProFinA est mis en œuvre par la GIZ sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP).

Le Projet de Promotion du Financement Agricole est l'un des projets phare du Secteur Vert⁹ de la GIZ au Bénin. C'est un programme global car il intervient dans plusieurs pays d'Afrique (Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Malawi, Mali, Nigéria, Togo, Zambie) selon une même approche.

Le Bénin a été l'un des premiers pays à bénéficier de ce projet global car il présentait certains atouts tant sur le plan des réformes politiques mis en place par le gouvernement que par la capacité de production agricole du pays sans cesse croissante.

3.2.2 *Objectifs du ProFinA*

L'offre de services financiers adaptés aux modèles économiques des exploitations agricoles et des agro entreprises en milieu rural s'est amélioré

⁹ ProSol, ProAgri, ProCiva, ProPFR,

3.2.3 Champs d'action du projet

Pour atteindre ces objectifs, le ProFinA s'est tenu d'agir dans trois champs :

➤ **Champ A – Produits de connaissance**

Ce champ veille à la capitalisation des produits de connaissance conçus par le projet. Le projet met des outils d'analyse et de formation à la disposition d'autres projets et partage l'expérience qu'il a acquise lors de la mise en œuvre.

➤ **Champ B – Demande**

Ce champ B vise à améliorer les compétences managériales et entrepreneuriales des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles en matière de gestion des services financiers.

Cible : Exploitants individuels, PME agricoles, entreprises agro-industrielles

➤ **Champ C – Offre**

Ce champ vise également à améliorer les capacités des institutions financières sélectionnées concernant le développement et la mise en œuvre de services financiers adaptés.

Cible : SFD, institutions financières

3.2.4 Approche du projet

L'approche du ProFinA est différente des approches habituelles des projets de financement agricole (fonds de garantie, bonification de taux d'intérêt...). La particularité de cette approche est la mise à disposition des techniciens agricoles au profit des OPA qui appuient les coopératives de la facilitation d'accès aux crédits jusqu'au remboursement. Le projet signe des conventions relative aux subventions avec les OPA afin de leur permettre de prendre en charge les prestations de ces techniciens. Ces derniers se chargent d'appuyer les coopératives dans toutes les étapes de l'accès au crédit (rassemblement des pièces, discussions avec les SFD, suivi des crédits jusqu'au remboursement...).

Par ailleurs, le projet a une marge de manœuvre dans son approche, ce qui lui permet de contextualiser son approche en fonction du modèle d'organisation de l'OPA.

Il est à préciser que non seulement le projet bénéficie de l'étroite coordination technique avec d'autres projets travaillant dans ce domaine, le projet interagit également avec des acteurs du secteur agricole et financier allemand ainsi qu'avec les projets de coopération financière de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) de manière à exploiter les synergies recherchées. Ce qui représente une réelle valeur ajoutée dans la mise en œuvre du projet.

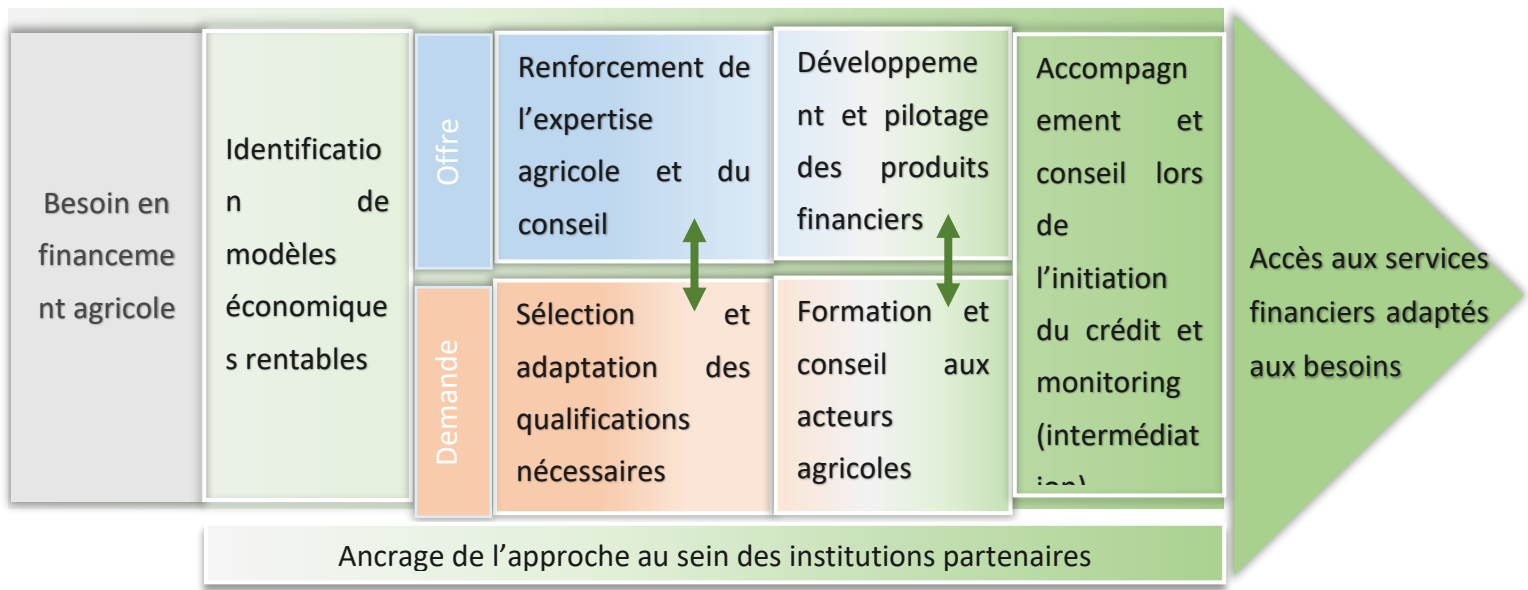


Figure 3. Stratégie d'intervention (source ProFinA)

3.2.5 Résultats

R1 : De nouveaux produits de connaissance visant l'amélioration de l'accès des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles aux services financiers adaptés sont disponibles tant du côté offre que du côté demande.

R2 : Les compétences des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles en matière de gestion des services financiers adaptés sont améliorées.

R3 : Les capacités des institutions financières sélectionnées concernant le développement et la mise en œuvre de services financiers adaptés sont améliorées.

4 Présentation des résultats et recommandations

Dans cette partie, nous présenterons les résultats issus des analyses ainsi que des solutions possibles qui à notre avis devront concourir à la résolution du problème objet de notre étude. Ensuite, nous proposerons un projet sur la base de la solution que nous jugeons la plus pertinente.

4.1 Présentation des résultats

4.1.1 Valeur ajoutée du ProFinA : les acquis à pérenniser

L'on ne peut parler de pérennisation des acquis d'un projet que lorsque ce dernier a dégagé une réelle valeur ajoutée sur le quotidien des bénéficiaires. Ce qui nous amène à analyser les différents acquis issus de l'intervention. Après 5 ans de mise en œuvre du projet, le ProFinA a véritablement révolutionné le domaine du financement du secteur agricole.

Du côté des SFD

➤ Renforcement des capacités des SFD

Le projet a apporté un appui technique dans le renforcement des agents des SFD à travers des formations. Pour ce faire, elle a signé des partenariats avec des SFD afin de faire bénéficier leurs agents pour des séances de formation sur le financement agricole. L'objectif de ces différentes formations est de démystifier les rudiments de ce secteur. A cet effet, 445 agents ont été formés en 2019.

➤ Développement des produits financiers agricoles

Face au manque de produits financiers adaptés au secteur agricole, le projet a réussi grâce aux modèles d'affaires des filières sélectionnées à concevoir et développer des services financiers. Une quinzaine de produits financiers ont ainsi été conçus à savoir des crédits entretien.

➤ Fort intérêt des SFD à s'intéresser au secteur agricole

Face à des producteurs qui maîtrisent dorénavant les comptes d'exploitation de leur production, les SFD sont moins réticents à s'engager. Aussi, le fort taux de remboursement des crédits dès les premières années a poussé les SFD à s'intéresser davantage au secteur agricole. En 2019, plus de 2 milliards de crédits agricoles ont été mis en place et bien remboursés.

➤ Elaboration des outils de Fin Agri

Le ProFinA, à travers le biais des cabinets spécialisés qu'il a recruté a mis à la disposition des documents et outils spécifiques au crédit agricole. Il s'agit des manuels crédit agricole, politique de fin Agri, une unité de Fin Agri. Aussi, un module de spécialisation en Fin Agri pour agent crédit avec le Consortium Alafia ¹⁰est conçu.

Du côté des exploitants agricoles

- Conception des modules de formation sur les filières rentables

Des modules de formation ont été conçus afin d'améliorer les compétences managériales et entrepreneuriales des exploitants agricoles. Le module FANEPIA (Formation d'Analyse Economique et Planification des Investissements Agricoles) est l'apanage des PME agricoles et celui de GSEC (Groupement Solidaire sur l'Epargne et le Crédit) est dédié aux coopératives.

- Formations sur l'éducation financière

Le ProFinA a axé essentiellement sa stratégie sur la formation afin de permettre aux bénéficiaires d'acquérir un bon nombre de compétences favorable à la pérennité du projet. Le FANEPIA et le GSEC sont les principaux modules mis en exergue. 3852 producteurs ont bénéficié de la formation sur le GSEC contre 400 pour le FANEPIA.

- Formation sur la sensibilisation sur le crédit

Le crédit étant une composante essentielle du dispositif, des séances de formation sur la gestion d'un crédit agricole sont importantes. Des bénéficiaires sont formés sur l'obligation de ne pas détourner l'objet du crédit pour une gestion efficace de ce dernier.

- Renforcement des capacités des conseillers agricoles

Des conseillers agricoles se sont renforcés sur la facilitation du crédit afin d'être plus professionnels. Par conséquent les bénéficiaires ont un double avantage : le suivi pour les itinéraires techniques de production et la facilitation du crédit. Ainsi, ils sont bien aguerris pour faire face aux spécificités de leur secteur.

4.1.2 Analyse de la pertinence de l'intervention du ProFinA

a. Perception

Ici, il est question de vérifier la pertinence de l'approche du projet relative aux différents acteurs dans la mise en œuvre du projet.

88,88% des répondants affirment que l'approche du ProFinA est très bonne contre 11,12% qui la trouvent plutôt bonne. Cette statistique nous amène à conclure que tous les parties prenantes sont unanimes quant à la qualité de l'approche de la mise en œuvre du ProFinA.

¹⁰ Faîtière de l'Association Professionnel des Systèmes Financiers Décentralisés (APSPD)

Le tableau 4 présente la perception de l'approche du ProFinA.

Tableau 4. Résultat de l'analyse de la perception

N	Acteurs	Perception				
		Très bon	Bon	Acceptable	Mauvais	Très mauvais
1	Responsables de faitières	100%	0%	0%	0%	0%
2	Elus	66,67%	33,33%	0%	0%	0%
3	Techniciens agricoles	100%	0%	0%	0%	0%
4	Systèmes financiers décentralisés	100%	0%	0%	0%	0%
5	Membres de coopératives	89,66%	10,34%	0%	0%	0%

b. Analyse FFOM de l'approche

L'analyse FFOM est faite sur la base des facteurs qui peuvent favoriser la pérennisation des acquis du ProFinA. La matrice suivante présente l'essentiel des éléments du diagnostic.

Tableau 5. Analyse SWOT de l'approche

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Conception et vulgarisation des documents de crédit agricole - Elaboration des modules de formation sur l'éducation financière et sur la finance agricole - Renforcement permanent des capacités de tous les acteurs - Mise en relation entre les SFD et les producteurs - Sélection des potentiels bénéficiaires sur critère - Recrutement des techniciens chargés de la facilitation du crédit - Mobilisation - Caution morale de la GIZ 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible niveau d'instruction des certains dirigeants de coopératives - Faible intervention sur la recherche de marché d'écoulement - Manque d'assurance agricole - Interruption ponctuel des contrats de prestation des conseillers en financement
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion totale de différents acteurs - Volonté politique de développer le financement de l'agriculture (Guichet 3 FNDA) - Intérêt des jeunes à l'entrepreneuriat agricole 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilité des relations dû au retrait des techniciens - Intervention d'autres PTF avec des approches tacites - Clivages politiques en période électorale

4.1.3 *Analyse du mode de fonctionnement des OP*

A la question de savoir comment le mode de fonctionnement des OP peut affecter la pérennité des acquis du projet, le résultat reste mitigé. Comme mentionné plus haut, l'étude s'articule autour de 3 OP avec trois modes de fonctionnement distincts. Vu que l'approche du projet s'appuie essentiellement sur les faïtières dans le but d'assurer une continuité à la clôture du projet, il s'avère indispensable que ces dernières soient bien organisées.

Les données recueillies sur le terrain ont permis de constater que les 3 OP présentent des similitudes quant à leurs approches d'accompagnement. Elles convergent tous vers des objectifs communs au profit de leurs membres. De la même manière, elles présentent également des difficultés communes dû à leur incapacité financière de couvrir les prestations des conseillers à expiration de leurs contrats vu que leurs contrats sont signés au début de chaque campagne.

Par ailleurs, des divergences sont identifiées dans la mise en œuvre de leur accompagnement aux producteurs. Le modèle de l'URPR qui regroupe les producteurs de riz est un modèle de faïtière sans unité économique qui repose intégralement sur le dispositif du ProFinA car l'OP ne dispose pas de ressources internes. Cela entraîne un pouvoir limité de l'URPR pour mener à bien sa mission.

La plus-value du modèle de l'URCPA BA est la présence d'unité économique, les membres sont majoritairement conscients de l'apport significatif de leur faïtière. Cette OP est aujourd'hui dotée de plusieurs équipements agricoles, fruit des divers projets financés par divers PTF, qu'elle met à la disposition de ses membres sous la forme de prestation. Des revenus issus des activités génératrices de revenus de la faïtière ainsi que ses démembrements lui permet de fonctionner avec une autonomie financière non négligeable. Le ProFinA, dans sa dynamique de pérennisation en plus des techniciens de facilitation de crédit, met à disposition de cette OP des techniciens de renforcement en financement de ces unités économiques. Ces techniciens apportent leurs expertises en matière de gestion financière pour pérenniser ces différentes AGR.

Le troisième modèle est un modèle sans faïtière. Ainsi, le projet est mis en œuvre dans la filière soja par le biais d'un cabinet recruté par le projet à cet effet. Le cabinet se charge de la mise à disposition des conseillers en financement au profit des producteurs de soja. Il substitue au rôle qu'aurait joué une faïtière afin de mieux coordonner les activités de cette chaîne de valeur. Il faut noter que c'est une OP qui a connu de réels problèmes de gestion (gabegie financière, mauvaise gouvernance...), ce qui a contraint les producteurs à évoluer sans faïtière.

Bien que cette filière de soja soit un modèle sans faïtière, elle présente des résultats quasi semblables à celles des autres OP. Mais les inquiétudes surgissent à propos de l'après projet, car la filière à elle seule ne pourra assumer les frais de prestation du cabinet sans l'appui du projet.

Vu le rôle avant-gardiste que joue les faîtières dans ce dispositif, on peut conclure que le mode de fonctionnement des OP serait un atout pour la pérennisation des acquis.

4.1.4 Analyse de l'importance des conseillers

Dans la mise en œuvre du ProFinA, les conseillers agricoles jouent un rôle clé dans la consolidation des relations entre les OP et les SFD. D'abord, ils sélectionnent parmi les coopératives demandeuses de crédit, celles qui respectent les conditions requises (parcelle, bonne moralité...). Après l'analyse par le SFD de la liste fournie par les conseillers, le SFD donne son verdict en tenant compte le plus souvent des antécédents bancaires des membres qui ont une fois bénéficié de crédit ainsi qu'une enquête de bonne moralité. Ensuite, les conseillers entament l'étape de demande de crédit (rassemblement des pièces des membres, discussion avec la SFD, remplissage des demandes...). Enfin, ils assurent le suivi du crédit et veillent au bon remboursement du crédit. Grâce à cette proximité des techniciens vis-à-vis des producteurs, ils constituent un élément indispensable pour atténuer le risque de non remboursement du crédit par les bénéficiaires.

Dans l'optique de cette problématique de pérennisation, nous avons posé la question à tous les acteurs à savoir si les relations nées ou améliorées peuvent perdurer en l'absence des conseillers. Sur la figure 4, nous avons en ordonnées le nombre de producteurs enquêtés dans les différentes filières.

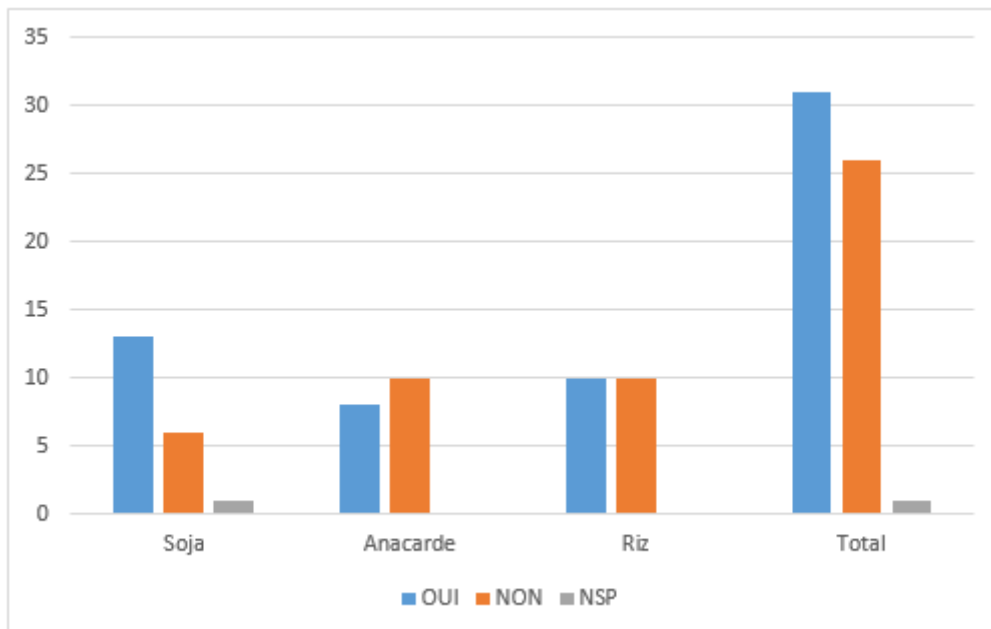


Figure 4. Niveau de l'importance des conseillers dans les différentes filières ciblées (Source Auteur)

A la question de savoir si les membres de coopératives peuvent financer la prestation d'un technicien à la clôture du projet c'est-à-dire à l'arrêt de l'appui financier extérieur, la réponse est mitigée. 34,48% sont favorables pour rémunérer les prestations d'un conseiller si le projet venait à s'arrêter contre 65,52% qui sont contre. Il faut noter également que seuls 10% des producteurs favorables disent être capable de payer en numéraire, le reste optent pour des rémunérations en nature.

Le constat est que les 10% qui pensent payer en numéraire ont des dispositifs GSEC qui fonctionnent bien.

La question relative à la possibilité de trouver un leader en interne qui pourra assumer ce rôle de conseiller, 79,31% répondent par l'affirmatif, 18,96% disent non et 1,72% n'en ont aucune idée. Quant à la rémunération de ce leader, la plupart des 79,31% préfèrent parler de motivation et non de rémunération qui peut être sous la forme de numéraire ou en nature.

4.2 Recommandations

L'intervention du projet de Promotion du Financement Agricole s'inscrit dans la réelle dynamique du développement durable. Par son approche particulière axée principalement sur le transfert de compétences aux bénéficiaires, le projet a révolutionné le monde du financement agricole à travers des projets. L'évidence de la plus-value du ProFinA n'est plus à remettre en cause mais suscite des réflexions quant à sa durabilité à la fin du projet.

Pour préserver les acquis du projet, nous préconisons une amélioration progressive des relations entre l'offre et la demande dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit de proposer des stratégies de renforcement et de consolidation des relations afin de faciliter une pérennité des acquis au-delà du projet.

➤ **Mise en place d'un processus de transfert de compétences des techniciens aux coopératives**

Dans le but d'assurer une continuité après le retrait des techniciens, la prise progressive de leadership par le membre le plus éclairé de la coopérative s'avère nécessaire. A cet effet, le technicien doit avoir le flair de pouvoir détecter un membre, dans les deux premières années de collaboration, capable de le suppléer au-delà du projet. Ce leader interne doit être capable de discuter des intérêts de la coopérative avec les SFD, rassembler les pièces requises pour la demande des crédits des coopérateurs, faire le suivi et veiller aux remboursements bref assumer toutes les prérogatives du technicien.

L'autonomisation des coopératives est l'une des conditions sine qua non à la pérennisation des acquis du projet. De ce fait, le technicien doit veiller à travers des stratégies à rendre progressivement responsable les coopératives en utilisant des styles de management variés

(déléгатif, participatif...). Nous recommandons que ce soit un indicateur clé de performance pour les techniciens afin de les inciter à faire de l'autonomisation des coopératives une exigence.

➤ **Adoption d'un système de « vente groupée » obligatoire pour les coopératives**

La vente groupée est un mécanisme qui permet de collecter la récolte de chaque membre à la fin des récoltes et de les stocker afin de les vendre à un seul acheteur. Non seulement c'est un moyen qui augmente le pouvoir de négociation des producteurs pour une meilleure marge mais renforce également les relations de confiance entre ces derniers et les SFD. Il permet également de s'assurer d'un bon remboursement du crédit car il est préférable qu'elle se déroule en présence de l'agent de crédit. Force est de constater que dans la pratique, des individus échappent à la vente groupée et par conséquent deviennent insolvables. Pour maintenir ce fort outil d'atténuation du risque lié au crédit agricole et ainsi consolider les relations entre les SFD et les coopératives, il serait recommandé de formaliser cette pratique comme un engagement signé préalablement par les coopérateurs avant de bénéficier du crédit.

➤ **Promotion de la solidarité au sein des coopératives**

Une bonne organisation au sein des coopératives engendre de solides relations entre ces dernières et les SFD. Pour rendre pérenne ces relations au-delà du projet, il faut alors accentuer des activités de cohésion sociale, de renforcement de compétences managériales. Ainsi elle permettrait de renforcer et mutualiser les forces des coopérateurs pour la cause commune. Des activités comme la GSEC sont d'ailleurs les bienvenues car elles créent une synergie de fraternité et d'entraide au sein des coopératives.

➤ **Meilleure implication des systèmes financiers décentralisés**

L'une des faiblesses du dispositif est la quasi délégation des agents de crédit aux techniciens à propos du suivi des crédits octroyés. Le constat est que beaucoup d'agents de crédits laissent cette prérogative de suivi du crédit aux techniciens à cause de l'éloignement des champs des producteurs et la présence des techniciens sur le terrain. Nous recommandons que la faible implication des SFD dans le suivi des crédits soit résolu par un renforcement de capacités des agents de crédit des SFD à travers des formations, des séances de discussions quant à l'importance du suivi afin de mieux recouvrer les fonds investis. Ceci permettrait aux agents de mieux se familiariser avec les rudiments du suivi des crédits agricoles afin qu'à la clôture du projet, cela soit un acquis majeur qui puisse perdurer.

4.3 Projet d'appui au renforcement des capacités des élus en facilitation de crédit

4.3.1 Contexte et justification

D'une importance capitale pour le renforcement de l'économie, le secteur agricole togolais contribue à plus de 40% du PIB et emploie près de 65% de sa population active¹¹. ¹²Le Togo a une population de 8.278.737 habitants et les femmes représentent 50,7 % de la population totale. A cet effet, les femmes ne peuvent être mis en marge des différentes activités agricoles car elles jouent un rôle clé dans le développement de l'agriculture. Cependant malgré leur implication et leur intérêt à ce secteur, l'on constate paradoxalement que sur les 55,1% de la population vivant sous le seuil de la pauvreté, les femmes sont les plus touchées. Une situation qui est en grande partie due à la difficulté d'accès au financement.

C'est pour ces raisons que des initiatives sont continuellement prises par le gouvernement avec l'aide de ses partenaires au développement. L'une des actions phares entreprises par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et du Développement Rural (MAEDR) pour accompagner le développement de l'agriculture notamment en facilitant l'accès au financement est la création du mécanisme innovant et incitatif de finance agricole (MIFA SA). Le second axe du Plan National de Développement (PND) fait de la promotion des agropoles son leitmotiv. Toutes ces actions concourent à l'autonomisation financière des producteurs agricoles.

Bien que de renforcement des capacités des coopératives en éducation financière soit effectif, plusieurs raisons expliquent l'inefficacité de ces mesures à l'instar du faible degré d'implication des coopératives dans le processus d'octroi de crédit.

Pour pallier à ces manquements, il est nécessaire d'impliquer davantage les coopératives agricoles à s'approprier les rudiments du crédit agricole. En vue de renforcer la dynamique des coopératives, il s'avère alors nécessaire de faire recours à des outils et techniques en facilitation de crédit.

Le présent projet sur le renforcement de capacités des élues des coopératives des femmes étuveuses de riz afin d'être les porte flambeau de leurs membres vis-à-vis des SFD.

4.3.2 Objectifs

➤ Objectif général

Contribuer à l'autonomisation financière des femmes étuveuses de riz à travers un projet d'appui au renforcement des capacités des élues des coopératives agricoles en facilitation de crédit.

¹¹ www.togo-economie.tg/lagricultureautogo, consulté le 20 août 2021 à 11h50

¹² <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POPL?locations=TG>, consulté le 28 août 2021 à 07h39

➤ Objectifs spécifiques

- Améliorer le niveau de compétences des élues en matière de communication afin de mieux dialoguer avec les SFD
- Renforcer les capacités des élues en techniques de facilitation de crédit et de management aux fins d'améliorer leur performance organisationnelle
- Promouvoir au sein des coopératives la culture de la cohésion sociale
- Mettre en place un système de suivi évaluation

4.3.3 Résultats attendus

- ✓ Le niveau de compétences des élues en communication est amélioré
- ✓ Les élues des coopératives sont formées en facilitation de crédit et de management
- ✓ 14 campagnes de sensibilisation sur la cohésion sociale ont été organisées (02 / coopératives)
- ✓ La dynamique des coopératives vis-à-vis du crédit s'est renforcée

4.3.4 Zone d'intervention

La zone choisie pour ce projet pilote est la localité de Mission Tové. C'est une ville de la région maritime situé à 24 km de Lomé. Elle couvre une superficie de 5 711 km² et compte 9 040 habitants selon le recensement général de la population et de l'habitat en 2010.

La localité est connue pour ses vastes vallées favorable à la culture du riz, un domaine dans lequel les femmes sont très actives. À cet effet, elles fournissent l'essentiel des produits vivriers pour l'approvisionnement des grands marchés du Togo.

4.3.5 Groupe cible

Les femmes étuveuses de riz de la localité de Mission Tové regroupées en coopératives.

4.3.6 Analyse des parties prenantes

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, nous avons identifié les parties prenantes suivantes :

- Les autorités locales
- Les Partenaires Financiers et Techniques
- Les SFD
- Le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage et du Développement Rural
- Les coopératives des femmes étuveuses de riz
- L'union des producteurs de riz

Parties prenantes	Attentes/Objectifs	Pouvoir, influence	Actions potentielles	Principales conclusions
Coopératives	Autonomisation des membres Facilité d'octroi de crédit	Ils sont à la base de l'atteinte des objectifs. Leur adhésion est impérative pour la réussite du projet.	Adhérer ou non au projet	Un travail doit être effectué pour qu'ils comprennent les objectifs
Union des producteurs	Améliorer le quotidien des producteurs	Refus/ adhésion au projet	Participer au projet	Acteur clé à intégrer
PTF	Eradiquer la pauvreté	Fort influence sur la réalisation du projet	Financement et suivi des activités	Les PTF respectent leur engagement
MAEDR	Contribution à l'essor du secteur	Fort pouvoir sur le secteur agricole	Mise à disposition des experts	Il veille à la promotion du projet et la mobilisation des ressources
Les autorités locales	Redorer leur image pour des intérêts politiques	Fort pouvoir sur les administrés	Faciliter la mise en œuvre du projet par leur influence	Implication obligatoire des autorités dans le plaidoyer et la mise en œuvre du projet
Les élus de coopératives	Développement d'AGR,	Ils sont à la base de l'atteinte des objectifs. Leur adhésion est impérative pour la réussite du projet.	Adhérer ou non au projet	Un travail doit être effectué pour qu'ils comprennent les objectifs
Les SFD	Eradiquer la pauvreté Faire des bénéficiaires	Fort influence pour la réalisation	Fourniture des services financiers agricoles	S'assurer qu'elle fournit des services financiers adaptés

Tableau 6. Analyse des parties prenantes (Source Auteur)

4.3.7 Analyse des risques

La mise en œuvre du projet n'est pas sans risque et l'identification de ces risques potentiels avec un plan de mitigation adapté. Les risques potentiels identifiés sont :

- Réticence des élus

- Conditions climatiques
- Réticence des PTF
- Désengagement des SFD
- Manque de financement

Tableau 7 : Matrice des risques (Source Auteur)

Description de l'évènement	Impact potentiel	Probabilité	Niveau du risque brut	Type de risque	Plan de mitigation	Maîtrise de risque
Réticence des élus	Gênant, à traiter	Peu Probable	Moyen	Informationnel	Renforcer la sensibilisation des élus du projet	Élevé
Conditions climatiques	Gênant, à traiter	Peu probable	Faible	Opérationnel	Signature des conventions d'assurance	Faible
Désengagement des SFD	Critique, à éviter absolument	Peu probable	Moyen	Continuité d'activité	Information et sensibilisation	Bon
Manque de financement	Fort, à éviter	Probable	Elevé	Budgétaire	Définir plan de financement participatif acteurs et bailleurs	Moyen
Réticence des PTF	Critique, à éviter absolument	Probable	Elevé	Informationnel	Définir une stratégie de communication pour expliquer les enjeux du projet	Bon

4.3.8 Cadre logique

Tableau 8 : Cadre logique (Source Auteur)

	LOGIQUE D'INTERVENTION	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses critiques
Objectif général	Contribuer à l'autonomisation financière des femmes étuveuses de riz à travers un projet d'appui au renforcement des capacités des élues des coopératives agricoles en facilitation de crédit.	6 des 7 coopératives vont seules au crédit	- Rapports des SFD relatif aux crédits octroyés (statistiques avant et après le projet)	
Objectifs spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer le niveau de compétences des élues en matière de communication afin de mieux dialoguer avec les SFD 2. Renforcer les capacités des élues en techniques de facilitation de crédit et d'éducation financière aux fins d'améliorer leur performance organisationnelle 3. Promouvoir au sein des coopératives la culture de la cohésion sociale 4. Mettre en place un système de suivi évaluation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tous les élus sont informés de toutes les techniques de communication 2. 90 % des élus affirment maîtriser désormais les techniques de facilitation de crédit et l'éducation financière 3. Les membres de coopératives sont sensibilisés sur la cohésion sociale (6 GSEC sont opérationnels). 4. un mécanisme de suivi évaluation est mis en place 	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes - Rapports du prestataire de renforcement des capacités - Procès-verbaux des réunions GSEC 	
Résultats attendus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le niveau de compétences des élues en communication est amélioré 2. Les élues des coopératives sont formées en facilitation de crédit et de management 3. 14 campagnes de sensibilisation sur la cohésion sociale ont été organisées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 21 élues ont suivi la formation sur les techniques de communication 2.1. 21 élues ont suivi une semaine de formation le module sur la 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de formation des consultants - Rapports des SFD - Liste de présence des réunions GSEC 	Réalisation effective du projet avec

	<p>4. La dynamique des coopératives vis-à-vis du crédit s'est renforcée</p>	<p>facilitation de crédit avec pratique à l'appui. 2.2. 21 élues ont suivi une semaine de formation le module sur des outils du management.</p> <p>3.1. 2 campagnes de sensibilisation / coopératives sont organisées 3.2. Six (6) GSEC sont opérationnels. 3.3. 2 appareils de sonorisation ; 2 traducteur local, 200 dépliantes en français/langues Ewé ; 50 Tee-shirt.</p> <p>4. Les montants de crédits octroyés aux coopératives augmentent et sont bien remboursés</p>	<p>- Rapport d'évaluation du projet</p>	<p>l'adhésion et l'engagement de toutes les parties prenantes</p>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilisation des coopératives ✓ Session de formation sur la facilitation de crédit ✓ Session de formation sur les techniques de communication ✓ Promotion et mise en place des GSEC ✓ Réaliser des activités de suivi évaluation 		<ul style="list-style-type: none"> - Liste de présence des formations - Budget 	
				<p>CONDITION PREALABLE : Disponibilité d'un financement</p>

Conclusion

Au Bénin comme dans la plupart des pays où l'agriculture occupe une place prépondérante dans l'économie nationale, l'augmentation de la production agricole figure au premier plan de leurs stratégies de développement. A cet effet, la question de son financement est très en vogue depuis quelques années. Des PTF par des accords bilatéraux avec les gouvernements se sont penchés sur la question par la mise en œuvre des projets allant dans ce sens, tel est le cas du projet de Promotion du Financement Agricole de la GIZ au Bénin.

Ce mémoire contribue à l'amélioration de la pérennisation des acquis de projets de développement financés et mis en œuvre par des PTF. En effet, nous sommes partis du constat que quelques années après le retrait de ces PTF, le résultat des évaluations demeure souvent préoccupant. De ce constat, nous avons cherché à savoir quels sont les facteurs qui pourraient entraver la pérennisation des acquis et quels sont les stratégies pour y remédier.

Les résultats obtenus à l'issue de cette étude permettent d'affirmer les hypothèses pré émises. Aussi ces résultats assortis des recommandations pourraient servir aussi bien à l'équipe de gestion de projets qu'aux autres PTF sensibles à cette approche particulière du ProFinA.

En effet, il apparaît que l'intervention du projet se justifie par sa valeur ajoutée sur cette question de financement agricole. Ceci à travers plusieurs formations de renforcement des capacités des différents acteurs. L'approche adoptée met en exergue une réelle volonté de la GIZ à assurer la continuité du projet dans le temps. De plus, l'étude a souligné la réelle importance de maintenir et renforcer les relations nées ou améliorées lors de la mise en œuvre du projet, gage sine qua non à la continuité de leurs partenariats au-delà du ProFinA.

Cependant, l'analyse de l'organisation et du fonctionnement des OP étudiées révèlent quelques insuffisances. Il s'agit entre autres de l'intervention du ProFinA dans un modèle où la faïtière est inexistante alors que l'idéal serait que cette dernière soit fonctionnelle afin d'assurer le suivi et la mise à jour des pratiques acquises lors de la mise en œuvre du projet. Aussi, le niveau d'appropriation des acteurs est un facteur déterminant pour la pérennité de ce projet.

Pour contribuer à relever des stratégies de pérennisation des acquis du projet, des recommandations sont faites à l'ensemble des principaux acteurs du projet. Ces pistes de solutions concernent principalement les exploitants agricoles et les SFD. Du côté des producteurs, nous recommandons qu'un transfert des compétences des conseillers au profit des leaders des coopératives soit effectif ainsi qu'une promotion des activités ou sensibilisation dans le but de renforcer la solidarité et la cohésion sociale au sein des coopératives. Du côté de l'offre, une instauration formelle des mécanismes de vente groupée en présence des SFD pourrait être une alternative de réduire les risques d'impayés des

producteurs et par conséquent renforcer la confiance des SFD vis-à-vis des emprunteurs agricoles. Nous recommandons également une meilleure implication des agents des SFD quant à l'importance du suivi du crédit par eux-mêmes.

Durant cette étude, nous avons été confronté à plusieurs difficultés à l'instar de la disponibilité des membres de coopératives, la barrière linguistique, la rareté des ressources sur cette approche de projet intervenant dans le financement agricole.

Références bibliographiques

Ouvrages

Braun, China et al. (2012) « *Financements innovants pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition* ». Rapport d'experts internationaux. Ed. DGM, Paris. 60 pages.

Diagne, A., and M. Zeller, 2001, « *Access to credit and its impact on welfare in Malawi.* » Food Policy Report. International Food Policy Research Institute, Washington DC.

Doligez, F. et D. Gentil, 2000, « *Le financement de l'agriculture.* » Document de travail, Version 2. Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement, Paris.

Fiebig, M., 2001, « *Prudential regulation and supervision for agricultural finance.* » Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn

Kloppinger-Todd R., Sharma M. (2010). « *Innovations in rural and agriculture finance* », International Food Policy Research Institute, vol. 18, n° 1, pp. 2-5.

Lesaffre, D., 2000, « *Quels financements pour l'Agriculture des Pays en Développement?* » Revue Grain de Sel. N°16, Novembre. 12-18.

Mackiewicz-Hongue M., Renaudin M., Valleur R., Tokpa A., Amona N. K. (2014). « *Crédit intrant et crédit warrantage au Togo : quels enseignements ?* » Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières. 32p

Mercoiret M.-R., « *Les organisations paysannes et les politiques agricole* ». Afrique contemporaine, Vol. 1, n° 217, 2006, ISSN : 0002-0478, ISBN : 2-8041-5116-6, pp. 135-157.

Nouri M., Westercamp C. et Oertel A. (2015) « *Crédits agricoles : que penser de la bonification des taux d'intérêt ?* » Collection A savoir N°29. Ed. AFD, Paris. 171 pages.

Pesche D., Rôle et limites des organisations de producteurs : comment contribuer réellement à leur renforcement ?, Forum rural européen, Hal archives-ouvertes.fr, septembre 2002, Montpellier, France, 8 pages.

Prod'Homme J.P., Situation et évolution des organisations paysannes et rurales au Cameroun, Réseau GAO, Paris, 1992.

Roesch M. (2004). Financement de la culture attelée et stratégies d'équipement. Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux, vol. 57, n° 3-4, pp. 191-199.

Wampfler B. (2000) « *Le financement de l'agriculture dans un contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ?* » Techniques financières et Développement. N°59-6. Juillet-octobre. 61-70.

Wampfler B. et Baron C. (2001) « *Microfinance, banques agricoles, banques commerciales : quels partenariats pour le financement de l'agriculture ?* » Synthèse thématique. Ed. CIRAD. Paris, 15 pages.

Yaron, J., 1992, « *Rural finance in developing countries.* » Policy Research Working Paper. World Bank, Washington D.C.

Rapports et documents scientifiques

CILSS, 2002. Problématique de financement du secteur agricole pour un développement durable synthèse régionale des études du CILSS, 16 p.

FAO (2016). « *L'impact du crédit sur la traction animale : analyse critique du Crédit Spécial du Projet PIDAC en Basse Casamance* ». Sénégal FAO, 11 p.

FAO (2012b). Stratégie d'approvisionnement en intrants agricoles : les commandes groupées Kodjo, M., Abiassi, E., Marcellin C. Allagbe, M. (2003). « *Le Financement de l'Agriculture Béninoise dans un Contexte de Libéralisation : Contribution de la Micro Finance* ». Organisation internationale du travail 2003 ISBN : 92-2-215225-5. Bénin, 46 p

ROPFA (2018). « *Etude sur les mécanismes/outils nationaux et régionaux de financement du secteur agricole rural en Afrique de l'Ouest* ». Synthèse Régionale

UNCDF (2014). « *Appui au financement adapté de l'agriculture familiale* ». Document de travail. Ouagadougou. 26 pages.

Taondyandé, M., Yade, M., Nwafor, M. (2012). « *Suivi des processus de développement de l'agriculture africaine et de ses performances : une analyse comparative.* » Rapport annuel ReSAKSS-AO sur les tendances et les perspectives du secteur agricole en 2010. Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et Institut international d'agriculture tropicale (IITA). 88 pages.

Mémoire

Agbagnon, Ayao Mawuli. 2017. « *Stratégies de financement de l'Agriculture en Afrique de l'Ouest : cas du Fonds Régional de Développement Agricole de l'UEMOA* ». Université Senghor à Alexandrie.

Allale, Norbert. 2005. « *Pérennisation des acquis des projets et programmes de sante mis en œuvre au Benin par les organisations internationales : Cas de ProLIPO/Africare-Bénin* ». Institut International de Management Université de Cotonou.

Inamahoro, Fleurise. 2019. « *Contribution des organisations des producteurs à la pérennisation de l'investissement agricole : vers un modèle intégré pour le Burundi* ». Université Senghor à Alexandrie.

Webographie

Www.banquemondiale.org/fr/topic/agriculture/overview

<https://www.banquemondiale.org/fr/country/benin>

<https://www.gouv.bj/actualité/evolution-production-coton--10-dernieres-annees-benin/>

<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POPL?locations=TG>

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1 : Cadre conceptuel de la pérennité. Adapté de Johnson et al. (2004), Chambers et al. (2013), Pluye, Potvin et Denis (2004) et Moullin et al. (2015).

Figure 2 : Stratégie d'intervention

Figure 3 : Modèle de pérennité proposé

Figure 4 : Niveau de l'importance des conseillers dans les différentes filières ciblées

Liste des tableaux

Tableau 1 : Importance de l'agriculture dans l'économie et la population active, part des produits agricoles dans les exportations

Tableau 2 : Population cible

Tableau 3 : Echantillon des personnes enquêtées

Tableau 4 : Résultat de l'analyse de la perception

Tableau 5 : Analyse SWOT de l'approche

Tableau 6 : Analyse des parties prenantes

Tableau 7 : Matrice des risques

Tableau 8 : Cadre logique

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien des responsables de faitières

Guide d'entretien pour les responsables des faitières
<p>Dans le cadre de la conduite d'un mémoire de master intitulé « <i>Vers une pérennisation des acquis du ProFinA : contribution des OPA et des SFD</i> », le présent guide d'entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une analyse de la contribution des parties prenantes pour la pérennisation des acquis du projet.</p> <p>A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un entretien, qui se déroulera selon le protocole ci-après.</p>
<p>1. Identification</p> <p>a) Département :</p> <p>b) Commune :</p> <p>c) Dénomination de la faitière :</p> <p>d) Filière :</p> <p>e) Année de création :</p> <p>f) Nom du président :</p> <p>g) Ancienneté au poste :</p> <p>h) Date de l'entretien :</p>
<p>2. Situation avant le projet</p> <p>a) Depuis quand êtes-vous producteur de ... ?</p> <p>b) Comment votre faitière a-t-elle été mis en place ?</p> <p>c) Quels sont les objectifs poursuivis par la faitière ?</p> <p>d) Comment financez-vous votre activité avant le projet ?</p> <p>e) Comment la faitière accompagnait-elle les coopératives de base sur les questions de financement ?</p>
<p>3. Situation avec le projet</p> <p>a) Depuis combien d'années disposez-vous d'un technicien qui vous accompagne pour la facilitation d'accès au crédit ?</p> <p>b) Comment se fait cette facilitation ?</p> <p>c) Que pensez-vous de cette approche de facilitation ?</p> <p>d) Quelle appréciation faites-vous du rôle du technicien et des élus ?</p> <p>e) Quels sont les points forts du dispositif ? Quels sont ses points faibles ?</p> <p>f) Comment pensez-vous qu'on peut l'améliorer ?</p> <p>g) Comment pensez-vous la fin de cet accompagnement du projet ?</p> <p>h) Pensez-vous que les organisations peuvent aller seules au crédit ?</p> <p>i) Peut-on trouver en interne des gens capables de jouer ce rôle de technicien ?</p> <p>j) Peut-on les rémunérer ?</p> <p>k) Qu'attend la faitière des SFD ?</p> <p>l) Selon vous, quel rôle doit jouer la faitière pour garantir la pérennité des acquis ?</p> <p>m) Que pensez-vous que ProFinA doit faire pour garantir la pérennité ?</p> <p>n) Disposez-vous de plateforme d'échange avec les coopératives ?</p> <p>i) Si non, comment se font les échanges ?</p>

Annexe 2 : Guide d'entretien des élus communaux

Guide d'entretien pour les élus
<p>Dans le cadre de la conduite d'un mémoire de master intitulé « <i>Vers une pérennisation des acquis du ProFinA : contribution des OPA et des SFD</i> », le présent guide d'entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une analyse de la contribution des parties prenantes pour la pérennisation des acquis du projet.</p> <p>A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un entretien, qui se déroulera selon le protocole ci-après.</p>
<p>1. Identification</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Département : b. Commune : c. Dénomination de l'OPA : d. Filière : e. Année de création : f. Personnes rencontrées : g. Date de l'entretien :
<p>2. Situation avant le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Depuis quand êtes-vous producteur de ... ? b. Comment votre faitière a-t-elle été mis en place ? c. Quels sont les objectifs poursuivis par l'OPA ? d. Comment financez-vous votre activité avant le projet ? e. Comment la faitière vous accompagnait sur les questions de financement ?
<p>3. Situation avec le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Depuis combien d'années disposez-vous d'un technicien qui vous accompagne pour la facilitation d'accès au crédit ? b. Comment se fait cette facilitation ? c. Que pensez-vous de cette approche de facilitation ? d. Quelle appréciation faites-vous du rôle du technicien et de la faitière ? e. Quels sont les points forts du dispositif ? Quels sont ses points faibles ? f. Comment pensez-vous qu'on peut l'améliorer ? g. Comment pensez-vous l'après ProFinA ? h. Comment appréhendez-vous la fin de cet accompagnement du projet ? i. Votre organisation peut-elle aller seule au crédit ? j. Peut-on trouver en interne des gens capables de jouer ce rôle de technicien ? k. Peut-on les rémunérer ? l. Qu'attend la faitière des SFD ? m. Selon vous, quel rôle doit jouer la faitière pour garantir la pérennité des acquis ? n. Que pensez-vous que ProFinA doit faire pour garantir la pérennité ? o. Disposez-vous de plateforme d'échange avec les coopératives ? <p>Si non, comment se font les échanges ?</p>

Annexe 3 : Guide d'entretien des conseillers agricoles

Guide d'entretien pour les techn. agricoles
<p>Dans le cadre de la conduite d'un mémoire de master intitulé « <i>Vers une pérennisation des acquis du ProFinA : contribution des OPA et des SFD</i> », le présent guide d'entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une analyse de la contribution des parties prenantes pour la pérennisation des acquis du projet.</p> <p>A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un entretien, qui se déroulera selon le protocole ci-après.</p>
<p>1. Identification</p>
<p>a) Département :</p> <p>b) Commune :</p> <p>c) Filière :</p> <p>d) Nom de l'enquêté :</p> <p>e) Ancienneté au poste :</p> <p>f) Date de l'entretien :</p>
<p>2. Situation avec le projet</p>
<p>a) Que pensez-vous de cette approche du ProFinA ?</p> <p>b) Points forts ? Points faibles ?</p> <p>c) Pensez-vous que l'OPA peut se passer des prestations de techniciens ?</p> <p>d) Pensez-vous qu'on peut détecter en interne de l'OPA des personnes capables de jouer votre rôle ?</p> <p>e) Comment trouvez-vous l'après ProFinA (c'est-à-dire sans la présence des techniciens) ?</p> <p>f) Selon vous, que doit-on faire dès à présent pour pérenniser ces acquis du projet ?</p>

Annexe 4 : Guide d’entretien des agents de SFD

Guide d’entretien pour les SFD	
<p>Dans le cadre de la conduite d’un mémoire de master intitulé « <i>Vers une pérennisation des acquis du ProFinA : contribution des OPA et des SFD</i> », le présent guide d’entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une analyse de la contribution des parties prenantes pour la pérennisation des acquis du projet.</p> <p>A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un entretien, qui se déroulera selon le protocole ci-après.</p>	
1) Identification	
<ul style="list-style-type: none"> a) Raison sociale : b) Année de création : c) Nom de l’enquêté : d) Poste occupé : e) Ancienneté au poste : f) Date de l’entretien : 	
2) Situation avant le projet	
<ul style="list-style-type: none"> a) Depuis quand financez-vous l’agriculture ? b) Pourquoi votre structure finance-elle le secteur agricole ? c) Quels sont les objectifs poursuivis par votre SFD vis-à-vis de l’agriculture ? d) Comment se faisait le financement des CV avant le projet ? e) Quel étaient vos difficultés dans l’octroi de ces crédits agricoles ? 	
3) Situation avec le projet	
<ul style="list-style-type: none"> a) Quelle différence entre l’entretien d’un demandeur non coaché et un demandeur coaché ? b) Avez-vous des relations étroites avec les bénéficiaires directs ou est-ce uniquement par le biais des techniciens agricoles ? c) Pouvez-vous nous décrire l’approche ProFinA ? d) Quelle appréciation faites-vous de cette approche ? e) Quels sont les points forts de cette approche ? f) Quels sont les points faibles de cette approche ? g) Quelles sont les améliorations souhaitées ? h) Quelles sont, selon vous, les conditionnalités pour la continuité après ProFinA ? 	

Annexe 5 : Questionnaire des membres de coopératives

Questionnaire pour les bénéficiaires
<p>Dans le cadre de la conduite d'un mémoire de master intitulé « <i>Vers une pérennisation des acquis du ProFinA : contribution des OPA et des SFD</i> », le présent guide d'entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une analyse de la contribution des parties prenantes pour la pérennisation des acquis du ProFinA.</p> <p>A cet effet, nous le transposerons sur Kobocollect afin de procéder à la collecte des données via smartphone.</p>
<p>1. Identification</p> <p>a) Département :</p> <p>b) Commune :</p> <p>c) Localité :</p> <p>d) Nom de l'enquêté :</p> <p>e) Age (1=[18-35] ; 2=[36-50] ; 3=[+50])</p> <p>f) Sexe (1=Masculin ; 2=Féminin)</p> <p>g) Situation familiale (1=célibataire ; 2=marié(e) ; 3=veuf(ve) ; 4=divorcé(e))</p> <p>h) Niveau d'éducation : (1=Aucun ; 2=Primaire ; 3=Collège ; 4=Lycée (sans bac) ; 5=Baccalauréat ; 6=Université ; 7=Formation professionnelle)</p> <p>i) Profession primaire :</p> <p>j) Profession secondaire :</p> <p>k) Filière (1=riz ; 2=anacarde ; 3=soja)</p> <p>l) Date de l'entretien :</p>
<p>2. Situation avant le projet</p> <p>a. Avez-vous un compte Epargne/courant avant le projet ? (1=oui ; 2=non) Si non, pourquoi ? (1=manque de revenus ; 2=distance ; 3=faible connaissance des services financiers ; 4=absence de pièces d'identité ; 5=autres)</p> <p>b. Avez-vous une fois eu de crédit ? (1=oui ; 2=non) Si non, comment financiez-vous votre activité avant le projet ? (1=fonds propres ; 2=prêts familiaux ; 3=autres)</p>
<p>3. Situation avec le projet</p> <p>a. Connaissez-vous le rôle de la faitière ? (1=oui ; 2=non) Si oui, quel est son rôle ?.....</p> <p>b. Avez-vous souvent des échanges avec la faitière ? (1=oui ; 2=non) Si oui, à quelle fréquence ?</p> <p>c. Quel est l'utilité du technicien ?.....</p> <p>d. Quel est état de vos relations avec les SFD ?.....</p> <p>e. Quel est votre niveau d'appréciation du travail des techniciens ? (1=très bon ; 2=bon ; 3=acceptable ; mauvais ; 5= très mauvais)</p> <p>f. Pensez-vous pouvoir vous en passer ? (1=oui ; 2=non)</p> <p>g. Comment appréhendez-vous l'après ProFinA (sans technicien) ?.....</p> <p>h. Selon vous, que faut-il faire pour la continuité de vos relations avec les SFD ?.....</p> <p>i. Pensez-vous que vous pouvez avoir un technicien en interne ? (1=oui ; 2=non)</p> <p>j. Etes-vous capable de financer ses prestations (pièces, discussion, suivi, remboursement) ? (1=oui ; 2=non)</p> <p>k. Pensez-vous que les coopératives peuvent se payer un technicien ? (1=oui ; 2=non)</p>