

mobiliers immatriculés. Les autres dispositions de financement de la chaîne de valeur peuvent prendre les formes suivantes :

- Les acheteurs fournissent des services de sélection, de garantie ou de recouvrement de créances en faveur des banques qui entendent octroyer des prêts aux producteurs affiliés.
- Des produits financiers qui alignent déboursements et remboursements sur les cycles de production afin de gérer les risques des prêts non garantis (par ex. : l'agriculture à forfait) ou garantis (par ex. : les récépissés d'entrepôts).
- Les institutions financières peuvent fournir des garanties partielles : par exemple, l'autorité de crédit au développement (DCA) de l'USAID atténue les risques encourus par les prêteurs au moyen de garanties partielles.
- Les compagnies d'assurance peuvent fournir une assistance dans la gestion des risques liés à la production pour les producteurs et les prêteurs.
- Les bourses de commerce peuvent relier futurs acheteurs et vendeurs afin de réduire les coûts de production et les risques de la commercialisation.

POURQUOI LE FINANCEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR EST-IL IMPORTANT ?

Le financement de la chaîne de valeur fournit un élément essentiel à l'amélioration de la compétitivité d'un secteur économique en facilitant l'expansion d'une industrie et en améliorant sa compétitivité. Par exemple, la création d'opportunités de revalorisation des ressources peut faciliter l'entrée des compagnies dans des marchés plus lucratifs. Le financement des opportunités économiques prometteuses augmente les bénéfices pour toute la chaîne. Afin que leur potentiel puisse se matérialiser, il convient d'identifier et d'exploiter les éléments distinctifs de la chaîne de valeur. Les thèmes suivants mettent davantage en exergue l'importance de la finance dans la chaîne de valeur.

Thème 1 : Obtenir plus avec moins de ressources.

En raison de la diversité des structures d'incitation, les acteurs de la chaîne de valeur peuvent accorder des prêts aux petits producteurs avec plus de facilité que les institutions financières. Les relations commerciales

préexistantes des entreprises au sein d'une chaîne de valeur leur confèrent une meilleure compréhension du niveau de risque que présente un emprunteur ou un client ; le crédit devient une extension de leurs transactions commerciales. La connaissance des marchés dans lesquels les emprunteurs opèrent réduit également le risque d'insolvabilité perçu par les compagnies et aboutit à des transactions plus rapides.

Thème 2 : Toucher les groupes de clients « à risques » néanmoins essentiels. Le financement de la chaîne de valeur touche les entreprises « à risques » qui jouent un rôle important dans une chaîne de valeur. De nombreuses entreprises rurales, qui jouent un rôle d'appui important dans le traitement des produits agricoles sont considérées comme des entreprises à risques par les banques et autres institutions financières. Cependant, sans accès à la finance, ces compagnies sont étouffées et des opportunités de concurrence et de croissance peuvent échapper au secteur.

Thème 3 : Reproduction et expansion. Le financement de la chaîne de valeur ou les dispositions d'octroi de prêts qui se développent dans le cadre de relations commerciales peuvent servir d'exemple aux institutions financières. Les institutions financières, qui, souvent, souhaitent diversifier leur gamme de produits à moindre risque, peuvent envisager le financement de la chaîne de valeur si ses marges de profits se maintiennent. L'apport de nouveaux financements dans une chaîne de valeur offre des options de prêts à plus long terme avec des marges de crédit plus importantes pour les entreprises en croissance.

QUELLE EST SA PERTINENCE PAR RAPPORT AU DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR ?

L'approche de la chaîne de valeur est une approche fondée sur des systèmes commerciaux qui exige une compréhension pointue des marchés finals, du rôle de l'administration de la chaîne de valeur, de l'importance des relations, de la nécessité de faciliter les changements de comportement des entreprises et de mettre l'accent sur le renforcement du pouvoir du secteur privé. La finance dans la chaîne de valeur ajoute un élément important à cette combinaison de caractéristiques, en

soulignant la nature essentielle de l'étude de l'accès au crédit et d'autres services financiers.

L'approche de la chaîne de valeur ambitionne de faciliter des changements de comportement des entreprises qui améliorent la compétitivité de la chaîne et génèrent de la richesse au profit de toutes les entreprises participantes, contribuant ainsi à la croissance économique tout en luttant contre la pauvreté. Pour les agents chargés de l'exécution des projets, cela signifie identifier les incitations en puissance dans la chaîne de valeur et les exploiter afin de procéder à des changements pérennes dans le comportement des entreprises.

Les trois thèmes susmentionnés jouent un rôle catalyseur dans la création d'incitations qui aboutissent à une meilleure compétitivité de la chaîne de valeur. En ciblant une clientèle plus large avec moins de ressources, en étant au service des compagnies à risques et en offrant des exemples à suivre et des possibilités d'expansion, la finance joue un rôle essentiel dans la chaîne de valeur pour les bailleurs de fonds, les concepteurs/élaborateurs de projets de la chaîne de valeur et les agents chargés de leur exécution afin de garantir une croissance et une évolution pérennes.

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES POUR L'ÉLABORATION D'INTERVENTIONS FINANCIÈRES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Voici quelques recommandations, qui sont le reflet d'expériences de terrain, pour l'élaboration de programmes de financement de la chaîne de valeur :

1. Élaborer des interventions sur la base d'une analyse de la chaîne de valeur. Des interventions efficaces nécessitent une appréciation des dynamiques qui s'opèrent à l'intérieur de la chaîne de valeur. Les démarches recommandées à cette fin sont les suivantes :

- Réaliser une analyse de la chaîne de valeur qui identifie les opportunités qui servent de forces motrices à la croissance et à l'amélioration de la compétitivité.
- Mettre en lice ces opportunités qui sont entravées par un manque de services financiers adaptés.
- Identifier a) les entreprises qui profiteront de ces services, et b) les entreprises qui proposent des

incitations à l'introduction ou l'expansion de ces services et analyser les rapports entre ces deux groupes.

- Canaliser les acteurs qui proposent des **incitations, des connaissances, des compétences** et des ressources pour la livraison de produits et services financiers adaptés.

2. Sélectionner les partenaires avec prudence. Une élaboration efficace passe par une canalisation des acteurs nécessaires idéaux. Dans les situations où les institutions financières ont fait preuve de très peu d'intérêt ou d'un manque total d'intérêt pour la chaîne de valeur, les informations sur le secteur sont essentielles pour engager les partenaires idéaux. Contrairement aux institutions financières traditionnelles, les entreprises de la chaîne de valeur ont plus facilement accès aux informations sur d'autres participants de la chaîne de valeur, concernant notamment la bonne volonté et la capacité des clients potentiels à honorer leurs contrats. Grâce à leurs relations commerciales, ces entreprises ont l'avantage d'effectuer des livraisons rapides, sur la base de transactions moins coûteuses et de mécanismes rentables pour faire respecter des contrats. À l'inverse, parce que les institutions financières ont des systèmes de suivi et de contrôle moins intimes et plus efficaces sur des aspects vitaux d'un plus grand nombre de clients, elles offrent l'avantage de pouvoir accroître l'ampleur et la rapidité d'accès à l'expansion. Tel qu'indiqué ci-dessus, cet accès permet aux entreprises de prouver la faisabilité des programmes de prêts aux emprunteurs dans des chaînes de valeur compétitives, faisabilité qui en retour constitue une solide base commerciale qui permet aux institutions financières de cibler de nouveaux marchés et de renforcer ainsi leurs services.

3. Reconnaître les limites et les avantages du financement par les acteurs de la chaîne de valeur.

Bien que les avantages du financement de la chaîne de valeur soient importants, il n'en demeure pas moins que le financement assuré par les participants de la chaîne de valeur n'est pas une panacée. Le financement est en grande partie constitué de prêts à court terme. Les fournisseurs d'intrants sont généralement lésés par le fait d'être financés par leurs fournisseurs grâce à l'octroi de crédits de 30 ou 60 jours. Ils n'ont donc aucun moyen d'octroyer des crédits à plus long terme sans avoir eux-mêmes accès à de nouvelles formes ou sources de financement.

Établir des relations peut s'avérer difficile. Les participants de la chaîne de valeur ont tendance à

disposer de mécanismes opaques de fixation des prix pour leurs services, comparés aux institutions financières officielles. Cela peut limiter leur compréhension des pertes ou profits qu'ils réalisent et peut donner lieu à des attentes non réalistes des emprunteurs concernant les taux, attentes que les institutions financières ne sont pas en mesure de satisfaire. Par exemple, lorsqu'une institution financière pénètre un marché dominé par des crédits octroyés par les négociants, les producteurs risquent d'ignorer le taux réel de leurs financements et considérer élevés les taux proposés par l'institution ; une comparaison transparente révélera cependant que ces taux sont raisonnables.

Par ailleurs, le ciblage des acteurs de la chaîne est limité. Parce que les crédits octroyés par les négociants et acheteurs sont en majorité basés sur les relations commerciales, il leur est rarement possible d'obtenir le même volume de transactions commerciales qu'une institution financière spécialisée. Enfin, il existe un potentiel de relations abusives telles que les situations où les acheteurs contrôlent, de manière injuste, le marché et les prix de leurs services ou les producteurs vendent à des acheteurs concurrents, violant les termes des contrats qu'ils ont conclus avec les entreprises qui leur procurent les financements.

4. Mettre l'accent sur les opportunités économiques.

Les programmes qui intègrent une orientation de la chaîne de valeur vers le développement des services financiers, visent principalement un objectif économique, plutôt qu'un objectif purement financier. Ils ciblent des opportunités particulières de revalorisation et de développement des chaînes de valeur. Par conséquent, un programme de chaîne de valeur est, par définition, opportuniste et les agents en charge de l'exécution de projets risquent d'adopter des tactiques opportunistes y compris celles-ci :

- ***Envisager un capital d'investissement.*** L'un des défis de la croissance et de l'amélioration de la compétitivité d'une chaîne de valeur est l'efficacité du recours aux participants de la chaîne pour des investissements de financement. Ces acteurs, disposant de ressources financières limitées, sont confrontés à un compromis entre une augmentation du volume de produits qu'ils peuvent financer et une amélioration de la compétitivité. Tel qu'indiqué ci-

avant, il est parfois plus simple pour les acteurs de la chaîne de valeur de mettre à disposition des capitaux destinés au fonds de roulement plutôt que de financer des investissements à plus long terme. Certaines opportunités de revalorisation requièrent des capitaux d'investissement et donc une importante relation à long terme entre les acteurs au sein de la chaîne de valeur. La chaîne de valeur des produits laitiers du Costa Rica en est une illustration exemplaire. Dos Piños, une coopérative, a octroyé un financement d'une durée de cinq ans à ses membres afin de leur permettre de revaloriser les systèmes frigorifiques de leurs exploitations. Ce financement a permis à la coopérative de développer son marché et d'augmenter à la fois les quantités et les prix de ses produits.

- ***Œuvrer pour changer les perceptions ou les comportements.*** Il existe des situations dans lesquelles les institutions financières hésitent à s'impliquer dans une nouvelle chaîne de valeur en raison des informations limitées ou des préoccupations concernant le risque ou le manque de garantie. L'évaluation des risques encourus dans un nouveau marché ou la satisfaction des exigences de garantie par de petits agriculteurs ou d'autres emprunteurs ne disposant pas de titres de propriété officiels coûtent cher. Les garanties peuvent être utilisées pour minimiser le risque de pénétration du marché par les banques. Dans un cas particulier en Éthiopie, les institutions financières n'étaient pas disposées à collaborer avec des coopératives jusqu'à ce qu'une banque exploite un mécanisme de la DCA qui partage le risque sur les prêts accordés aux coopératives accordant des avances sur les produits de leurs membres. Au terme d'une collaboration réussie, la banque a obtenu une deuxième garantie mais a continué à octroyer des prêts sans cette garantie étant donné que les coûts d'exploitation de la garantie dépassaient le profit ; cette expérience initiale a permis à la banque de changer son évaluation de la disponibilité et de la capacité des coopératives à rembourser leurs prêts.

Alors que des activités de formation classiques pourraient trouver leur place dans les programmes, l'idéal serait d'élaborer des interventions, au niveau

de la chaîne de valeur, qui aboutissent à des changements de comportement et non à un simple transfert d'informations. Par exemple, un projet financé par l'USAID au Malawi a œuvré en vue de surmonter les inégalités d'informations à l'intérieur de nombreuses chaînes de valeurs (par le biais d'une large diffusion d'analyses de chaîne de valeur et d'un rassemblement des protagonistes autour de tables rondes et en réunions) et a réduit le risque perçu en exploitant les garanties DCA et en encourageant des alliances stratégiques entre les différents protagonistes. Par conséquent, les perceptions des différents acteurs de la chaîne ont changé et plusieurs banques commerciales locales ont commencé à cibler de manière offensive les emprunteurs ruraux. Ces interventions n'ont pas simplement fourni des informations ou une formation aux petites entreprises mais ont encouragé le système à changer sa méthode de communication d'informations.

- **Rechercher des syndicaux ou des leviers d'action** Il n'est souvent pas réaliste de s'attendre à ce que les banques collaborent avec de nombreux petits acteurs : les coûts des transactions et de la sélection peuvent être prohibitifs. Cependant, la viabilité peut être accrue par la quête d'entités desservant un plus grand nombre de personnes. Les coopératives de crédits peuvent constituer des partenaires prometteurs dans les initiatives financières de la chaîne de valeur en raison de leurs relations communautaires, de leur solide présence rurale et de leur expérience dans l'octroi de prêts aux entreprises à faibles revenus ou aux petites entreprises. Dans certains cas, des relations ont été tissées entre des institutions financières rurales et des institutions de plus grande envergure, fusionnant l'expérience des institutions rurales dans des activités axées sur les petits acteurs et les acteurs distants avec l'accès aux capitaux des institutions plus importantes.
- Les acteurs de la chaîne de valeur peuvent également faire office de syndicaux efficaces en ayant recours à de vastes réseaux afin de réduire les coûts appliqués par les institutions financières pour la sélection d'une nouvelle clientèle et la satisfaction de ses besoins. Les technologies d'information et de communication

peuvent également faciliter la réduction des coûts, permettre de cibler une clientèle plus large et de fusionner les services financiers et non financiers. Par exemple, le modèle *e-Choupal* indien fournit un accès informatique afin de promouvoir les informations dans les zones rurales, améliorant ainsi la transparence et facilitant les ventes. Un modèle plus élaboré et complet d'association dans une ou plusieurs chaînes est la bourse de commerce, qui permet des transactions financières et un échange de biens de subsistance bien plus efficaces et ouvre la possibilité d'introduire des contrats à terme de gré à gré (autant que le permet l'environnement). Ces services permettent aux producteurs et acheteurs de réduire les coûts des transactions et de gérer les risques liés aux prix.

En résumé, l'éventail des financements de la chaîne de valeur va des petits prêts d'intrants aux prêts plus complexes, servant tous de forces motrices de la compétitivité et de la croissance de la chaîne de valeur. Ces structures de financement de la chaîne de valeur peuvent permettre de réduire les coûts, de gérer les risques et de bâtir la confiance, thèmes qui sont essentiels non seulement pour la chaîne de valeur mais également pour les banquiers et les institutions financières lorsqu'ils évaluent des types d'investissement futurs profitables. Les partenaires qui conviennent le mieux sont ceux qui proposent des incitations idéales permettant le développement et la livraison des services financiers nécessaires à la poursuite de ces opportunités économiques. Compte tenu des dynamiques des chaînes de valeur, ces partenaires pourraient changer non seulement d'un endroit à un autre, mais aussi, à long terme, en un même lieu.

RÉFÉRENCES

Key Elements of the Value Chain Approach, Note d'information, USAID, 2007.

The Kenya Capture Fisheries Value Chain: An AMAP-FSKG Value Chain Finance Case Study, USAID mini Rapport #122, 2008.

Dempsey, J. & R. Campbell. *A Value-Chain Approach to Coffee Production: Linking Ethiopian Coffee Producers to International Markets*, ACDI/VOCA, 2006.

Projet intitulé « *Deepening the Microfinance Sector* », Malawi, Chemonics International.

What Works: ITC's E-Choupal and Profitable Rural Transformation, WRI, 2003.

Credit Union Market Integration Program, Pérou, World Council of Credit Unions

Veillez envoyer vos commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) et/ou Ruth Campbell (RCampbell@acdivoca.org).

Le présent document a été rédigé par Ted Barber et financé par le **Projet d'accélération de l'avancement des micro-entreprises (AMAP)**. Pour plus d'informations sur l'AMAP et les publications connexes, veuillez visiter le site www.microLINKS.org ou contacter Ruth Campbell, ACDI/VOCA