



Cursus de formation sur le **stockage de proximité** en Afrique de l'Ouest

LIVRETS DE L'APPRENANT DE NIVEAU REGIONAL

3 Stratégie de mobilisation des ressources financières



Publication réalisée par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA)

avec l'accompagnement technique du groupement IRAM, OXFAM, Inter-Réseaux, LARES, SOS Faim et d'INADES-Formation



Appui financier : Union européenne



Partenaires de mise en œuvre : AFD, AECID, CILSS



3

Stratégie de mobilisation des ressources financières



- **Publication** : ARAA/CEDEAO
- **Directeur de publication** : Ousseini SALIFOU, Directeur Exécutif de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).
- **Rédaction** : La conception de ce livret de l'apprenant a été confiée à un Groupe de rédaction composé de 15 personnes (élus ou techniciens) issues des organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité : Abdoul Aziz Alawaly, Coordonnateur, Tassaght, Mali ; Imelda Agondanou, Chargée de programmes, ROPPA ; Bassiaka Dao, Président, FEPA-B, Burkina Faso ; Boubacar Cisse, CRUS, Burkina Faso ; Amidou Ganamé, Secrétaire exécutif, coopérative Viim Baore, Burkina Faso ; Idi Nouno, Secrétaire exécutif adjoint, AREN, Niger ; Joshua Shekarou Uchissa, Président, JUSSAF, Nigeria ; Lionel Guezodje, Président, COOPDICPA, Bénin ; Mamoutou Kane, Secrétaire exécutif, Faso Jigi, Mali ; Nagnango Yakouba Arzouma, Directeur exécutif, CPC, Togo ; Nashiru Issifu Kadiri, Président, Ghana Grain Council ; Idrissa Saïdou Djibo, Responsable des opérations techniques, Mooriben, Niger ; Aboubakar Sanon, Responsable de l'observatoire des exploitations familiales, APESS ; Soumaïla Sanou, Président, ROAC.
- Pour exercer son mandat, le Groupe de rédaction a été appuyé par un groupement constitué par l'IRAM (Jérôme Coste, Augustin Pallière et Liora Stührenberg), OXFAM (Gabriel Pons Cortès, Manuel Vilches et Abdoulaye Bengali), SOS Faim (Alimata Sawadogo, François van der Cam, Marc Gouem, Marc Mees et Willy Tadjudje), LARES (Faridath Atchabi Aboudou, Edwige Adje, Isbath Mama et Loukmane Amadou), Inter-Réseaux Développement Rural (Eric Bernard et Yvon Saroumi) et Afrique Verte (Philippe Ki, Bassirou Nouhou, Mohamed Haïdara, Gilles Mersadier et Lia Gerbau). Le Groupe de rédaction a aussi bénéficié des conseils d'Inades-Formation (Sena Kwaku Adessou et Francis Ngang). La coordination technique de la rédaction a été effectuée par Malick Lompo, Roger Blein, Gabriel Pons Cortès et Jérôme Coste.
- **Pilotage et orientation** : L'ensemble du processus est piloté par le Comité d'Orientat ion et d'Organisation sur le Stockage de proximité (C2O/SP) ; cette instance associe les institutions régionales et les représentants des réseaux régionaux d'organisations de producteurs agricoles, éleveurs et pasteurs.
- **Maquette** : www.marmelade.be
- **Illustrations** : Hamidou Zoetaba
- **Copyright** : reproduction autorisée et encouragée sous réserve de la mention de la source et d'en informer l'ARAA.
- **Pour citer ce document** : SALIFOU Ousseini (sous la coordination de). Cours de formation sur le stockage de proximité en Afrique de l'Ouest. Livret n°3 : Stratégie de mobilisation des ressources financières. ARAA/CEDEAO, Lomé (Togo), décembre 2020, 24 p.
- **Avertissement** : les opinions et jugements exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les positions de l'Union européenne, de l'AFD, de l'AECID ou de la CEDEAO.
- **ARAA** - 83 Rue des Pâtures, Super Taco. 01 BP 4817. Lomé. Togo. araa@araa.org

Sommaire

- 4 **Présentation générale du livret**
- 4 **À qui s'adresse ce livret ?**
- 4 **Comment utiliser ce livret ?**
- 6 **A – Techniques de mobilisation des ressources financières**
- 6 **A.1 Objectifs du chapitre**
- 6 **A.2 Prérequis pour réussir une mobilisation des ressources financières**
- 7 **A.3 Différentes modes de financements**
- 8 **A.4 Identification et évaluation des besoins de financement**
- 9 **A.5 Options stratégiques de financement des besoins identifiés**
- 11 **A.6 Quels sont les différents acteurs qui peuvent financer les activités de stockage ?**
- 13 **A.7 Comment et où l'OP peut-elle obtenir ces informations ?**
- 13 **A.8 Démarche type de mobilisation de ressources financières externes**
- 19 **B – Gestion du partenariat**
- 19 **B.1 Gestion de la relation avec le financeur**
- 19 **B.2 Gestion des financements reçus**
- 21 **C – Pour aller plus loin**
- 22 **D – Liste des sigles**
- 23 **E – Glossaire**

Présentation générale du livret

Ce livret s'inscrit dans un cursus de formation qui vise à renforcer les capacités des organisations de producteurs (OP) gérant des stocks de proximité.

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense : les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

À travers ce cursus de formation, l'objectif poursuivi par l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (AARA) est de permettre aux OP actives dans le stockage de proximité de jouer pleinement leur rôle au sein du dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Ce livret a pour ambition de fournir des connaissances et des outils aux OP pour leur permettre d'accéder à des ressources financières diversifiées et adaptées à leurs besoins dans le cadre de leurs activités de stockage de proximité. À cet effet, il passe en revue ce qu'il est nécessaire de savoir et de faire à travers des exemples et des exercices simplifiés.

À qui s'adresse ce livret ?

La formation est conçue pour les acteurs impliqués dans la mobilisation des ressources financières au sein de l'OP. Ainsi, ce livret s'adresse aux techniciens, aux élus et aux membres des comités de crédit et toute personne impliquée dans la mobilisation des ressources financières.

Comment utiliser ce livret ?

Ce livret peut être utilisé par l'OP comme document de référence dans sa démarche de mobilisation de ressources financières ou pour des formations ponctuelles de mise à niveau des acteurs de l'organisation à travers des exemples et des exercices. Il peut aussi être utilisé comme support de communication avec les membres et avec les partenaires externes.

Qu'est-ce qu'une stratégie de mobilisation des ressources financières ?

Dans ce livret, la stratégie de mobilisation de ressources financières est définie comme « l'ensemble des démarches mises en œuvre par l'OP pour trouver les financements dont elle a besoin pour développer son activité ». Elle conduit l'OP à prévoir dans le temps l'ensemble des financements mobilisables et à les solliciter au moment le plus opportun auprès des partenaires adaptés en se basant sur :

- - la projection des ressources financières nécessaires pour couvrir les besoins ;
- - la planification et la mise en œuvre des actions de recherche de financement ;
- - le développement des partenariats avec les financeurs.

Quels sont les enjeux et les défis du financement des activités de stockage des OP ?

Depuis la crise financière de 2008, les budgets alloués à la solidarité internationale sont limités tandis que les potentiels bénéficiaires sont de plus en plus nombreux. Dans ce contexte, les processus d'attribution des ressources disponibles sont de plus en plus compétitifs à travers une mise en concurrence autour des appels à projets qui s'orientent vers des financements spécifiques¹.

Par ailleurs, les organismes multilatéraux et bilatéraux sont désormais davantage orientés vers le financement de grandes organisations à qui ils accordent des subventions plus significatives, au détriment des petites et moyennes organisations comme la plupart des OP actives dans le stockage de proximité.

Enfin, les institutions financières restent toujours frileuses à accompagner les activités agricoles, dont le stockage de proximité, compte tenu du niveau de risque élevé des prêts à ce secteur.

Il est donc très important que les OP actives dans le stockage de proximité connaissent les opportunités et les contraintes liées aux différents financeurs pour se positionner en tant qu'acteurs crédibles capables d'assurer le développement de leurs activités. Cela passe notamment par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources financières.

1 Source : Guide pour les organismes de recherche à but non lucratif, CRDI, Canada.

A – Techniques de mobilisation des ressources financières

A.1 Objectifs du chapitre

À la fin de ce chapitre, les participants doivent pouvoir :

- - identifier les prérequis pour réussir une mobilisation des ressources financières ;
- - identifier les modes de financements existants ;
- - identifier et évaluer les besoins de financement ;
- - identifier la gamme des opportunités en matière de recherche de financement ;
- - identifier les financeurs adaptés à leurs besoins ;
- - faire la différence entre tous les dispositifs de financement existants ;
- - rédiger un dossier de présentation d'une demande de financement qui puisse convaincre les partenaires.

A.2 Prérequis pour réussir une mobilisation des ressources financières

Pour élaborer une bonne stratégie de mobilisation des ressources financières et réussir sa mise en œuvre, l'OP doit réunir certaines conditions de base. Ces conditions de base peuvent être d'ordre institutionnel, organisationnel, opérationnel ou financier.

Partage du cadre de référence (vision, missions, objectifs) et fonctionnement des organes

Pour s'assurer du partage, par tous les membres, du cadre de référence et des règles de fonctionnement de l'OP, celle-ci peut se poser les questions suivantes :

- - Pourquoi existons-nous ?
- - Quels besoins voulons-nous satisfaire ?
- - Qui servons-nous ? Qui sont les personnes ou les groupes de personnes que nous voulons satisfaire ?
- - Comment voulons-nous satisfaire ces besoins ?
- - Nos organes fonctionnent-ils correctement ? Qui en sont les membres ? Quelles sont leurs capacités ?

Solidité des capacités opérationnelles et ressources humaines

La réussite d'une stratégie de mobilisation des ressources implique que l'OP se dote de ressources humaines qualifiées. À cela s'ajoute la nécessité de déployer les moyens matériels nécessaires y afférents pour d'une part rassurer les potentiels partenaires et d'autre part, atteindre les résultats.

Clarification des rôles et responsabilités des acteurs dans la mobilisation des ressources financières

Il est souhaitable que l'OP définisse et clarifie les rôles des différentes parties prenantes dans le processus de mobilisation en déclinant de façon précise leurs attributions. L'OP peut se poser les questions suivantes :

- ⋮ - Qui initie la mobilisation et qui la porte ?
- ⋮ - Qui effectue le suivi du partenariat ?
- ⋮ - Qui assure la gestion et le contrôle ?

Ces questions importantes permettent d'identifier les personnes habilitées et de les associer dès le début du processus.

Enfin, la mobilisation de ressources étant un travail d'équipe, elle requiert l'adhésion commune et l'engagement des élus et des techniciens (s'il y en a).

Mise en œuvre d'un dispositif d'information et communication

La mise en place d'un dispositif d'information et communication fonctionnel permet la bonne circulation de l'information, au sein de l'OP et avec l'extérieur, tout en renforçant la confiance entre les différents acteurs (élus, techniciens et partenaires). De plus, elle contribue à la réussite de la mobilisation des ressources à travers, par exemple, des recherches régulières sur les appels d'offres, les appels à propositions et les innovations des potentiels partenaires.

Un minimum de ressources propres

La mise en œuvre de ces prérequis exige des ressources propres pour couvrir les actions de recherche et de mobilisation des ressources financières complémentaires, nécessaires à la mise en œuvre des activités.

A.3 Différents modes de financements

Les OP actives dans le stockage de proximité financent leurs activités avec des ressources internes ou externes. On distingue en général :

Sources	Modalités
Internes	<ul style="list-style-type: none"> > Autofinancement > Cotisation spéciale des membres
Externes	> Subventions (États, PTF,...)
	> Endettement (banque, IMF)
	> Crédit fournisseur

A.4 Identification et évaluation des besoins de financement

L'identification et l'évaluation des besoins de financement est une action préalable à la mobilisation de ressources financières. C'est pourquoi l'OP doit se poser un certain nombre de questions qui lui permettent de connaître ses besoins réels pour ne pas se retrouver à mobiliser des ressources insuffisantes ou inadaptées :

- ⋮ - Que voulons-nous faire exactement : améliorer le fonctionnement de l'OP ? effectuer des opérations de stockage ? acheter des équipements ? construire des bâtiments ? ...
- ⋮ - Qui sont les parties prenantes : quelles sont les personnes habilitées à faire cette réflexion au sein de notre OP ? comment les impliquer ?
- ⋮ - De quelle somme d'argent avons-nous besoin pour faire cela ?
- ⋮ - De quelle somme d'argent disposons-nous pour ce projet ? Et combien nous faut-il chercher ?
- ⋮ - Avons-nous les capacités pour gérer ce projet ? (capacité opérationnelle).

Les réponses de l'OP à ces questions peuvent orienter les décisions à prendre notamment sur la nécessité et le choix d'un financement.

Exercice de groupe

Quelles sont les questions que vous vous posez lorsque vous voulez solliciter un financement ? Ou comment procéderiez-vous pour identifier et évaluer vos besoins de financement ? Remplir le tableau ci-dessous.

Tableau de besoins de financements						
Activités	BESOIN		Ressources disponibles	Besoins en ressources	Période	Formes de financement adéquat
	Nature	Coût				
Collecte						
Stockage						
XXX						
XXX						

Cas pratiques d'adéquation des modes de financement aux besoins :

- ⋮ - Les magasins de grande capacité destinés aux OP faitières sont quasiment et exclusivement financés par des subventions provenant de partenaires techniques et financiers.
- ⋮ - Les magasins communautaires des groupements de base sont généralement construits à partir des fonds propres et de la contribution physique des membres aux travaux.

- - Pour le financement des gros équipements (ligne de nettoyage et de calibrage, aire de séchage...), les OP bénéficient de subventions et participent avec un apport propre.
- - Pour le financement des petits équipements (matériels post récoltes, équipements de bureau...), les OP combinent en général des emprunts et des fonds propres.
- - Concernant les opérations courantes, plusieurs modalités de financement sont propices à leur mise en œuvre: la négociation d'une ligne de financement auprès d'une institution financière assortie d'une garantie financière; le préfinancement par de gros acteurs privés; la mise en place d'un fonds de roulement géré directement par l'OP, et approvisionné au départ par un bailleur externe.

Lorsque les besoins sont identifiés, il revient à l'OP de réfléchir aux différentes options de financement.

A.5 Options stratégiques de financement des besoins identifiés

LES RESSOURCES INTERNES QUE L'OP PEUT MOBILISER

Quelles sont les origines des ressources internes de l'OP ?

La viabilité financière est l'une des pierres angulaires de toute organisation. Ainsi, pouvoir mobiliser des ressources internes participe fortement à la pérennisation des activités de l'OP. Pour y parvenir, plusieurs moyens peuvent être développés par l'OP.

Les cotisations et frais d'adhésion

Les cotisations proviennent des membres actifs qui participent à la dynamique associative et économique de l'OP. Ces cotisations des membres et les frais d'adhésion constituent des fonds propres pour l'OP. Ces frais peuvent être perçus en espèces comme en nature.

Les ventes de travaux et services

Les OP actives dans le stockage de proximité peuvent fournir différents travaux et services à leurs membres²:

- - ventes de produits des champs ou autres productions communautaires;
- - location de magasins, d'équipements ou de parcelles de terre;
- - prestations de services d'un groupe de membres comme main d'œuvre;

Les retenues sur les ventes groupées, pratiquées par les OP de commercialisation groupée, peuvent être classées dans cette catégorie de ressources internes.

Les placements des surplus de trésorerie

Les OP peuvent disposer, à un moment donné, d'un surplus de trésorerie qu'elles peuvent placer pour en tirer des revenus. En plaçant cette épargne à terme, l'OP est rémunérée en fonction du montant du dépôt, de la durée et du taux de placement convenus avec l'institution financière. Les revenus ainsi générés constituent aussi des fonds propres pour l'OP.

Comment l'OP doit s'y prendre pour réussir la mobilisation et la gestion de chacune de ces ressources internes ?

La capacité de mobilisation des ressources financières d'une OP reste un indicateur majeur d'appréciation pour les différents partenaires. Elle révèle le dynamisme et

² Si ces services et travaux s'adressent à des personnes non membres, les tarifs de facturation sont généralement plus élevés.

l'adhésion des membres à leur OP. Il revient donc à l'OP de développer des initiatives à même d'assurer la mobilisation de ces ressources internes. Pour ce faire, l'OP peut mettre l'accent sur plusieurs aspects.

Politiques et procédures

En élaborant des politiques et procédures qui sont appliquées de la même manière à tous sans exception, l'OP rassure les membres sur le fait qu'ils sont tous égaux et contraints aux mêmes règles. Cette justice interne peut souvent contribuer à motiver les membres à respecter leurs engagements envers l'OP en payant notamment leurs cotisations. L'élaboration de ces politiques devrait être participative, en impliquant l'ensemble des élus et des techniciens.

Information

Le défaut d'information au sein d'une OP compromet la mobilisation des ressources internes. En effet, lorsque le membre à la base se sent partie prenante de la dynamique associative, cela le motive pour respecter ses obligations envers l'organisation, en payant notamment ses cotisations. Pour une bonne circulation de l'information au sein de l'OP, celle-ci peut mettre en place un dispositif de communication formel en responsabilisant des personnes.

Responsabilisation

La responsabilisation est une résultante de la bonne communication. Elle se matérialise à travers l'implication et/ou la participation de tous les membres aux différentes activités, en partant de la planification à l'évaluation en passant évidemment par la mobilisation des ressources. Car les membres ne se sentiront responsables que lorsqu'ils seront régulièrement informés de l'évolution des activités, des succès, des échecs, des difficultés rencontrées et des solutions envisagées par l'OP.

Transparence et redevabilité

La transparence et la redevabilité sont les vertus d'une bonne gouvernance. Elles participent à asseoir un climat de confiance entre les membres et les leaders. Les membres seront enclins à respecter leurs engagements de cotisation si la gestion de l'OP est faite de façon transparente. Aujourd'hui plus que jamais, la redevabilité et la transparence sont un gage pour une mobilisation efficace des ressources internes.

Motivation et sanction des membres

La mise en œuvre d'un système d'encouragement au profit des membres qui cotisent régulièrement peut motiver les autres à leur emboîter le pas. C'est pourquoi, l'OP peut mettre en place un système de motivation des membres qui respectent régulièrement leurs engagements avec des sanctions pour ceux qui ne se mettent pas à jour de leur cotisation.

LES RESSOURCES EXTERNES QUE L'OP PEUT MOBILISER

Les subventions

Les subventions de l'État ou des collectivités locales

Ces subventions correspondent notamment à la prise en compte des besoins des OP dans les plans communaux de développement et aux dons de terrains communautaires pour permettre la construction de magasins.

Les subventions des partenaires techniques et financiers (PTF)

Les subventions accordées par les PTF, le plus souvent des ONG, concernent plusieurs domaines, en particulier l'appui institutionnel et la facilitation de l'accès au financement auprès des institutions financières (fonds de garantie, appui au renforcement des capacités...). De plus en plus, ces subventions sont attribuées dans le cadre d'appels à projets qui mettent en compétition plusieurs OP.

Les subventions du secteur privé

Il arrive que des membres de la diaspora ou des personnes résidant localement accordent des financements aux OP actives dans le stockage de proximité pour contribuer au financement de leurs investissements (infrastructures et équipements) ou à celui de leurs charges de fonctionnement.

Les emprunts auprès des institutions financières et autres investisseurs sociaux

Certaines OP approchent les banques, les institutions de microfinance ou certains investisseurs sociaux pour contracter des crédits afin de satisfaire leurs différents besoins de financement. Ce sont le plus souvent les OP faitières qui empruntent pour le compte des unions ou des OP de base. Mais ils arrivent que les OP de base saisissent des opportunités locales de financement et demandent alors la caution des faitières.

Les fonds de garantie

Certains organismes de développement disposent de fonds de garanties qu'ils mettent à disposition des OP pour couvrir le risque de crédit auprès des institutions financières. Ces fonds de garantie peuvent aussi être négociés dans le cadre des projets financés par des bailleurs. Le fonds de garantie a pour but de couvrir partiellement ou totalement le risque de non-remboursement du crédit par l'emprunteur au cas où celui-ci serait dans l'incapacité d'honorer ses engagements. Le fonds peut être rémunéré par l'institution financière dans laquelle il est placé.

A.6 Quels sont les différents acteurs qui peuvent financer les activités de stockage ?

L'activité de stockage est très spécifique et le cycle de financement n'est pas toujours bien maîtrisé par les acteurs de l'environnement financier. Pourtant plusieurs structures pourraient être des partenaires financiers des activités de stockage. La mobilisation des ressources exige de l'OP d'avoir une bonne cartographie des potentiels financeurs. Les réponses aux questions suivantes orientent l'OP pour identifier les partenaires adaptés à ses besoins :

- ⋮ - Qui sont les partenaires financiers potentiels ?
- ⋮ - Quelles sont leurs grandes caractéristiques ?
- ⋮ - Quelles sont leurs attentes ?

Ces informations sont très importantes pour l'activité de stockage qui a une double fonction, économique et sociale. L'OP doit choisir ses partenaires financiers en fonction de cette spécificité. À cet effet, l'OP peut utiliser un tableau de recherche pour consigner les informations sur les partenaires financiers potentiels.

Fournisseurs de ressources et leurs motivations				
Financeurs	Types de ressources dont disposent ces financeurs	Origines de leurs ressources	Quel est l'intérêt de ces financeurs à accorder un financement à une OP ?	Quels peuvent être les avantages et les inconvénients pour l'OP de travailler avec ce financeur ?
Organisation publiques	<ul style="list-style-type: none"> > Subventions > Garantie > Assistance technique 	<ul style="list-style-type: none"> > Contribuables nationaux > Marché obligataire > Financements externes (coopérations bilatérales et multilatérales) 	<ul style="list-style-type: none"> > Accompagner les politiques de développement des États 	<ul style="list-style-type: none"> > Prise en compte de la fonction sociale > Conditions souples d'accompagnement
ONG et autres organisations internationales (PTF)	<ul style="list-style-type: none"> > Subvention > Garantie > Assistance technique 	<ul style="list-style-type: none"> > Dons de personnes physiques ou morales > Legs > Budgets de la coopération au développement 	<ul style="list-style-type: none"> > Renforcer la résilience des bénéficiaires > Soutenir des causes en lien avec leur vision 	<ul style="list-style-type: none"> > Prise en compte de la fonction sociale > Pas d'obligation de disposer des garanties > Le bénéficiaire n'a pas à rendre l'argent reçu, mais il doit utiliser les ressources en respectant les conditions définies par le donateur.
Institutions de financement (Banques / IMF)	<ul style="list-style-type: none"> > Prêts, > Cautions 	<ul style="list-style-type: none"> > Marché financier > Actionnariat > Epargne des clients 	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter les profits (et, en conséquence, les dividendes versés aux actionnaires) 	<ul style="list-style-type: none"> > Le bénéficiaire a l'obligation de rembourser les ressources > Taux d'intérêt élevé > Exigence de disposer garanties
Société de garantie et de cautionnement	<ul style="list-style-type: none"> > Garantie 	<ul style="list-style-type: none"> > Sociétaires > Fondations > Fonds de pension 	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter les profits (et, en conséquence, les dividendes versés aux actionnaires) 	<ul style="list-style-type: none"> > Commissions de garanties très élevées > Longs délais de traitement
Autres				

Cette cartographie permet à l'OP de se situer quant aux ressources adaptées en lien avec le type de besoins. Cependant, après cette connaissance globale, il est également important de recueillir des informations complémentaires, notamment :

- - le statut juridique du partenaire ;
- - la surface financière du financeur ;
- - les conditions de financement ;
- - la zone d'intervention ;
- - la procédure pour déposer un dossier.

A.7 Comment et où l'OP peut-elle obtenir ces informations ?

Plusieurs moyens peuvent être utilisés par l'OP pour parvenir à cette cartographie sommaire des potentiels partenaires financiers :

- - chercher les sites web des institutions concernées ;
- - lire les journaux, les revues spécialisées et les rapports, pour se mettre à jour sur les façons dont les autres organisations sont financées. Les rapports et les présentations des OP indiquent, d'habitude, la contribution des partenaires financiers ;
- - demander aux organisations partenaires et à d'autres ONG (œuvrant ou pas dans le même secteur) de suggérer des organisations à qui demander du soutien ;
- - identifier des occasions de rencontres avec des partenaires financiers.

Exercice 1

- > Identifier ensemble des partenaires potentiels auprès desquels vous pouvez mobiliser les ressources.
- > Que devez-vous savoir sur vos potentiels partenaires financiers ? (les informations pertinentes)

Exercice 2

- > Quelles techniques pourraient être utilisées par votre organisation pour recueillir des informations sur les financeurs et sur les opportunités de financement ?

A.8 Démarche type de mobilisation de ressources financières externes

La mobilisation des ressources exige que l'OP réalise une évaluation de ses atouts et de ses contraintes en termes de temps de travail car c'est une activité qui prend du temps et ne doit pas compromettre la mise en œuvre des autres activités. Il convient alors pour l'OP d'évaluer le temps et la disponibilité des personnes désignées pour la recherche de financements. Il est important pour l'OP de définir les personnes qui doivent être mobilisées, comment et avec quels appuis financiers.

Le choix des personnes chargées de la mobilisation des ressources doit être effectué de façon participative. Une Assemblée Générale (AG) est nécessaire pour informer les membres de la démarche de mobilisation des ressources et pour mettre en place le comité chargé de cette tâche.

LA PRÉPARATION DE LA DEMANDE DE FINANCEMENT

Étape 1 – Définition des besoins

Avec l'accord de l'AG, les responsables de l'OP peuvent entamer la définition des besoins. Le tableau ci-dessous liste les besoins de financement qui sont le plus souvent exprimés par les OP.

Besoins de financement des OP actives dans le stockage de proximité	
Catégories	Besoins
Accompagnement et expertise	<ul style="list-style-type: none"> > Gestion des ressources humaines > Expertise juridique, étude économique, ...
Opérations courantes	<ul style="list-style-type: none"> > Collecte des denrées > Réception, tri et nettoyage des denrées avant stockage > Entretien des stocks > Prestations extérieures
Infrastructures et équipements	<ul style="list-style-type: none"> > Petits équipements (matériel d'entretien des stocks, mobilier de bureau, ...) > gros équipements (souffleuse, batteuse, unité de nettoyage et de calibrage, ...) > Infrastructures (magasins, ...)
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> > Salaires > Charges courantes (électricité, assurance, ...)

NB: Il est nécessaire de prioriser les besoins à couvrir et de définir la manière de le faire (subventions, emprunts, mise à disposition de compétences et de données...). Il faut aussi réfléchir aux financements à solliciter de manière à couvrir le maximum de besoins.

Pour guider les choix de financements, il est important de regarder la cohérence entre les besoins et les financeurs sollicités (valeur, éthique...) ainsi que la cohérence entre la nature du financement et l'action à réaliser.

Étape 2 - Rédaction d'un dossier de présentation

Après l'identification des besoins, l'OP doit réunir les compétences nécessaires pour monter le dossier de demande de financement à soumettre au financeur potentiel identifié. À ce stade, plusieurs financeurs peuvent être approchés. C'est pourquoi le dossier doit comporter une gamme élargie d'informations :

- ⋮ – l'origine et le contexte (social, économique, culturel, politique climatique, géographique, ...) de l'OP ;
- ⋮ – l'objectif poursuivi par l'OP à travers la mise en œuvre de ce projet ; préciser si le projet s'inscrit dans une stratégie globale (en présentant celle-ci) ou s'il s'agit d'une action ponctuelle ;
- ⋮ – la structure ou le groupe de partenaires qui porte le projet ;
- ⋮ – le problème à résoudre (les résultats à atteindre) ;

- - les actions déjà effectuées dans ce domaine et leurs effets ;
- - ce qui justifie le projet (en quoi il est nécessaire) ;
- - pourquoi le moment est opportun ;
- - la description du projet : activités, acteurs, bénéficiaires ;
- - quels seront les effets et impacts du projet, quand il sera réalisé, pour les bénéficiaires ;
- - quels seront les retombées potentielles pour l'ensemble de la population de la zone d'intervention de l'OP ;
- - le planning de réalisation ;
- - les actions de communication sur le projet et ses résultats ;
- - le budget avec les différentes sources de financement, dont les ressources propres ;
- - la méthode de suivi-évaluation du projet ;
- - les partenaires techniques et les autres financeurs du projet.

NB : L'OP vérifiera si les partenaires qu'elle a identifiés n'ont pas leurs propres canevas de demande de financement.

Exercice

- > Choisir une activité et quelques besoins identifiés préalablement dans le tableau de besoins et se mettre en groupe pour identifier ensemble les éléments constitutifs de la demande de financement.

Étape 3 – Choix du financeur adapté

Le comité chargé de la mobilisation des ressources doit réaliser un examen des financeurs potentiels et identifier les points d'attention de chacun d'eux. Les potentiels financeurs de l'OP n'ont pas tous les mêmes objectifs, ni les mêmes intérêts. De ce fait, ils analysent leurs possibilités de partenariat avec l'OP sur des bases différentes même si certains aspects peuvent être communs, notamment la gouvernance. Le tableau ci-dessous présente quelques questions auxquelles l'OP doit s'approprier à répondre lorsqu'elle s'engage dans une démarche de mobilisation de ressources financières.

<p>Questions que peuvent poser les partenaires techniques et financiers (PTF) lors de l'étude d'une demande de subvention</p>	<p>Questions que peuvent poser les institutions financières (IF) lors de l'étude d'une demande de prêt</p>
<ul style="list-style-type: none"> > Quelle est la personne clé qui sera le contact et comment la contacter ? > Quelle est la mission de l'OP (raison d'être) ? > Pourquoi l'OP nous a choisis comme financeur plutôt qu'un autre ? > Quels sont les résultats attendus du projet ? Quand seront-ils disponibles ? > Comment l'OP compte poursuivre le projet lorsque les ressources fournies seront épuisées ? Est-ce que les activités du projet sont durables ? > Comment votre OP est-elle perçue par son environnement (autres OP, collectivités locales, ONG d'appui, ...) ? > Comment démontrez-vous que votre gestion est transparente ? > Quels sont les partenaires antérieurs de l'OP ? > Les bénéficiaires seront-ils impliqués dans le projet ? Comment ? > Quel est le coût total du projet ? > Comment les fonds seront-ils gérés ? Comment l'OP veillera à l'imputabilité des ressources qui seront fournies ? > Quelles sont les procédures de mise en œuvre ? > Quel est le dispositif de suivi-évaluation (indicateurs de réalisation et d'effets, moyens de vérification, ...) ? > Quels sont les risques liés au projet et comment l'OP prévoit-elle de les maîtriser ? 	<ul style="list-style-type: none"> > Quel est le statut juridique l'OP ? Quels sont ses domaines d'activité économique ? > Quelles sont la capacité et la moralité des leaders de l'OP ? Existe-il un PV d'assemblée générale qui les légitime et qui leur donne mandat pour la recherche de financement ? > Est-ce que l'OP a une bonne maîtrise de l'activité pour laquelle le crédit est demandé ? > Quelles sont les compétences de l'OP ? Comment peut-elle prouver qu'elle est capable de réaliser le projet proposé (capacités organisationnelles et techniques) ? > Quelle est la rentabilité de l'activité (modèle économique) ? > Est-ce que l'OP a réalisé une bonne étude de marché ? (vérification des prix par rapport aux pratiques du marché ; identification des fournisseurs / clients...) > Quelle est la position de l'OP face à la concurrence ? > Comment l'OP compte-t-elle s'organiser pour assurer le remboursement du crédit ? (solvabilité à court et moyen termes) > Comment l'OP va-t-elle s'organiser pour gérer le crédit ? > Quels sont les risques liés au projet et comment l'OP prévoit-elle de les maîtriser ?

Travaux de groupe

- > Faites ressortir selon les deux grandes catégories de financeurs (partenaires techniques et financiers et institutions financières), les principaux points d'attention que l'OP doit prendre en compte pendant la préparation des demandes de financement.

LA NÉGOCIATION PROPREMENT DITE

La préparation de l'entrevue

À ce stade, l'OP a déjà identifié les financeurs potentiels qu'elle souhaite rencontrer (par exemple, deux institutions financières). Ainsi, elle doit essayer de faire une analyse des différentes perspectives de financement à partir d'un tableau comparatif.

Éléments de comparaison	Institution financière 1	Institution financière 2
Montant plafond du prêt		
Taux d'intérêt		
Durée du prêt		
Durée d'instruction de la demande de prêt		
Zone géographique		
Garantie		
Frais de dossier		

Exercice

> Dresser un tableau comparatif de deux ou trois institutions financières et indiquer les éléments pertinents à comparer pour un choix judicieux.

Avant l'entrevue avec une institution financière, l'OP doit essayer de réunir le maximum d'informations sur les conditions d'octroi d'un prêt, en particulier :

- - Combien de temps faut-il fonctionner avec le compte pour obtenir un crédit ?
- - Quels sont les frais de tenue de compte ?
- - Quels sont les types de crédit qu'offre l'IF ?
- - Quelles sont les garanties demandées par l'IF ?
- - Quels sont taux d'intérêts appliqués ? Sont-ils négociables ? (taux dégressif ou progressif).
- - Quelles sont les dates de valeur ?
- - Quelles sont les autres commissions ?
- - Quels sont les délais de traitement des dossiers ?
- - Quelle est la durée de remboursement ?
- - Quelles sont les conditions de remboursements anticipés ? avec ou sans pénalités ?
- - Quelles sont les possibilités de rééchelonnement en cas de difficultés de remboursement ?

Les questions pour lesquelles l'OP n'a pas trouvé de réponses dans la documentation devront être posées lors de l'entrevue.

L'entrevue

L'entrevue exige d'organiser l'information de façon structurée et de déterminer les points importants à maîtriser. En outre, il est important de savoir bien se comporter lors de l'étape de l'entrevue :

- - être ponctuel au rendez-vous ;
- - être habillé de manière correcte ;
- - apporter de la documentation sur votre organisation (dépliant, brochure...);
- - pouvoir fournir vos coordonnées complètes ;
- - être aussi bref et explicite que possible dans les questions et réponses ;
- - ne pas critiquer les autres financeurs ;
- - essayer de terminer la rencontre avec une prochaine étape bien définie et en ayant identifié votre point focal chez le partenaire ;
- - ne pas oublier de conserver une copie du dossier transmis au financeur. Il peut vous demander des informations complémentaires en se référant à certains aspects du dossier.

Travaux de groupe

- > Faites ressortir selon les deux grandes catégories de financeurs (partenaires Réaliser un jeu de rôle simulant la négociation entre des représentants d'une OP et des représentants d'un financeur (PTF ou IF). Une partie du groupe joue et l'autre partie observe. Après le jeu de rôle, tous les participants échangent leurs impressions sur les enseignements à tirer, pour une OP, de ce qui s'est passé au cours de la négociation.

Après l'entrevue

Après la rencontre avec le financeur potentiel, il convient d'accomplir les actions suivantes :

- - faire une restitution de l'entrevue aux autres membres de l'OP ;
- - noter dans un compte rendu écrit la substance des échanges lors de l'entrevue ;
- - écrire une lettre ou un message de remerciement au partenaire ;
- - garder le contact avec le point focal du partenaire potentiel pour le suivi.

B – Gestion du partenariat

B.1 Gestion de la relation avec le financeur

La gestion de la relation avec le financeur est très importante dans une stratégie de mobilisation de ressources financières car elle permet, avec le temps, de construire une relation de confiance mutuelle et d'engager un partenariat financier durable.

À cet effet, il est conseillé :

- - de remercier le financeur pour son engagement et son soutien à la réalisation du projet ;
- - d'inviter le financeur aux évènements organisés par l'OP ;
- - d'être disponible pour toute rencontre avec le financeur ;
- - d'informer le financeur sur l'avancement du projet financé ;
- - de communiquer aux membres, et aux autres parties prenantes de l'OP, les obligations inscrites dans la convention de partenariat ;
- - de répondre aux exigences du financeur concernant les rapports techniques et financiers. À cet effet il convient de noter dans un agenda la date de remise des rapports et de mettre en place les mécanismes de collecte de l'information nécessaire pour établir les rapports techniques et financiers ;
- - de classer l'ensemble des informations collectées au cours de la démarche de demande de financement ;
- - de communiquer avec le financeur à propos des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet et d'échanger avec lui en vue de la recherche de solutions ;
- - d'évaluer et de capitaliser avec le financeur le processus de mobilisation des ressources.

B.2 Gestion des financements reçus

La stratégie de mobilisation des ressources financières ne se termine pas avec l'obtention des financements. En effet, les ressources financières reçues doivent être bien gérées pour augmenter les capacités de l'OP à rendre plus de services à ses membres dans la durée et à renforcer sa relation avec les financeurs. Pour bien gérer les ressources financières acquises, l'OP veillera à :

- - donner la priorité à l'intérêt supérieur de l'OP, en mettant de côté les intérêts personnels ;
- - affecter effectivement les ressources financières aux actions pour lesquelles elles ont été demandées ;
- - appliquer avec rigueur les procédures internes d'exécution des projets ;
- - réaliser un suivi-évaluation précis des activités financées par le partenaire ;
- - se réunir régulièrement pour faire le point sur la mise en œuvre des activités et décider en groupe ;
- - faire appel à des compétences extérieures en cas de besoin.

Étude de cas fictif

Montage de dossier de financement auprès d'une institution financière

- > L'OP COMCEA est une OP composée de 16 OP de base et compte 600 membres. Depuis plusieurs années, elle achète le maïs à ses membres juste après la récolte à un prix légèrement supérieur au prix du marché. L'OP assure le traitement du maïs, le stockage, et la revente à la soudure quand les prix sont théoriquement plus élevés. L'OP supporte l'ensemble des coûts (achat du maïs et des produits de traitement, conditionnement, location du magasin, gardiennage). Elle maîtrise parfaitement le stockage et réalise un petit bénéfice réparti entre les différents niveaux d'OP et les producteurs. Mais, jusqu'à présent, l'OP n'a pas pu dépasser 50 t de maïs par an, faute d'accès à des financements. Elle voudrait maintenant accroître son activité et envisage de contracter un prêt auprès d'une institution financière.
- > Vous faites partie des responsables de cette OP. Questions :
 - Quelles sont les différentes étapes du montage du dossier du financement ?
 - Quels sont les éléments constitutifs du dossier du financement ?
 - Votre dossier ainsi finalisé, vous devez maintenant négocier auprès d'une institution financière. Comment allez-vous procéder ?

C – Pour aller plus loin

Agri+, (2019). *Manuel de l'apprenant, module 5: construire un partenariat avec une IF pour l'accès de l'OPA à un crédit.*

Carton, A., et Jamot, J-P., (Cap Rural) ; Montégu, D. et Bonnefoy, S., (Terres en villes), (juin 2018). *Construire une stratégie de financement d'un projet alimentaire territorial. Guide méthodologique.*

Catholic Relief Services, (2015). *Guide de formation. Mobilisation de ressources durable et solide : Créer des stratégies globales pour la réussite de la mobilisation de ressources.*

ONG Amassa Afrique verte Mali, (2007). *Guide Livret de l'Apprenant sur les procédures d'accès aux crédits.*

D – Liste des sigles

AG	Assemblée Générale
CEDEAO	Communauté économique des États d’Afrique de l’Ouest
IF	Institution financière
IMF	Institution de microfinance
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
PTF	Partenaire technique et financier
RRSA	Réserve régionale de sécurité alimentaire

E – Glossaire

Banque d'aliments bétail (BAB)	Organisation communautaire de base qui achète, stocke et revend les aliments destinés à nourrir les animaux.
Commercialisation groupée	Mise en marché collective des excédents de céréales ou d'autres produits alimentaires par les membres des OP.
Faïtière (OP)	Regroupement d'organisations de producteurs légalement constituées et ayant des principes et des objectifs communs. Une faïtière nationale est constituée d'unions de groupements et de fédérations d'un pays. Une faïtière sous régionale est constituée d'organisations issues de plusieurs pays.
Fidélisation	Action consistant à créer une relation durable avec ses parties prenantes (les producteurs membres dans le cas d'une OP).
Fonds de garantie	Fonds destiné à compenser les pertes éventuelles, dans les opérations de crédit, du fait de la défaillance des emprunteurs. Si l'emprunteur ne rembourse pas son crédit, le fonds s'étant porté garant doit assumer entièrement ou partiellement (selon ce que prévoit le contrat) les obligations de l'emprunteur.
Fonds propres	Ressources financières provenant des membres de l'OP et de ses activités (retenues sur les ventes groupées, revenus issus de ventes de produits des champs, revenus issus de la location de magasins et d'équipements, produits financiers générés par les dépôts auprès des institutions financières, ...).
Imputabilité	Possibilité de mettre un acte sur le compte de quelqu'un ou quelque chose.
Risque de crédit	risque qu'un emprunteur ne rembourse pas tout ou une partie de son crédit aux échéances prévues par le contrat signé entre lui et l'organisme prêteur (généralement une banque)..
Soudure (agricole si rien n'est spécifié)	Période qui sépare la fin de la consommation de la récolte de l'année précédente (épuisement des réserves des greniers) de la récolte suivante.
Stockage	Fait d'héberger des marchandises en grande quantité dans un magasin (ou entrepôt). Ce terme est équivalent à entreposage.

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense: les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

Les stocks de proximité jouent un rôle majeur dans la prévention et la gestion des crises cycliques et conjoncturelles, dans l'approvisionnement du marché et dans la reconstitution des stocks nationaux et régionaux de sécurité alimentaire. Face aux risques et vulnérabilités, les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité sont appelées à jouer plus efficacement leur rôle de première ligne de défense face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Avec l'appui de la CEDEAO, ces organisations et leurs réseaux régionaux ont impulsé, d'une part, la production de référentiels régionaux basés sur la capitalisation des bonnes pratiques et, d'autre part, la conception et le déploiement d'un cursus de formation destinés aux gestionnaires des stocks de proximité. L'objectif de ces deux actions est de contribuer à améliorer les performances des OP actives dans le stockage de proximité afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Les livrets de l'apprenant de niveau régional constituent l'un des outils du cursus de formation. Ils sont destinés à des personnes (élus et techniciens d'OP, experts indépendants...) qui disposent déjà de connaissances de base en matière de stockage de proximité. Ces personnes vont bénéficier de formations, organisées à l'échelle de l'espace CEDEAO, sur un ou plusieurs des thèmes couverts par les livrets. Puis, à leur tour, elles animeront, dans leur pays, des sessions de formation destinées à des responsables (élus ou techniciens) d'OP actives dans le stockage de proximité. Lors de ces sessions de niveau national, les formateurs pourront utiliser les livrets de l'apprenant de niveau régional après adaptation, si nécessaire, aux réalités de leur pays.

L'ensemble des publications de la CEDEAO sur le stockage de proximité sont disponibles sur le site de l'ARAA : www.araa.org