

Un portail vers le renforcement des capacités

Capacity.ORG

NUMÉRO 47 | AOÛT 2013



Les financements innovants pour un développement agricole inclusif

ARTICLE DE FOND

Financements innovants et développement agricole inclusif

Heinz Greijn et ses collègues décrivent l'émergence, suite à la réduction de l'APD, de nouvelles modalités de financement du développement. Mais ces modalités incluent-elles les petits exploitants agricoles ?

PRATIQUE

Les coupons innovation

Giel Ton traite des systèmes de coupons alloués pour encourager les petits exploitants à innover afin de renforcer leur position dans la chaîne de valeur.

PRATIQUE

Subventions intelligentes et chaînes de valeur

Jimmy Ebong et Peniel Uliwa analysent le système de subventions intelligentes qui a permis aux producteurs et aux négociants tanzaniens d'établir des réseaux locaux d'alimentation en semences de tournesol.

PRATIQUE

Pour résoudre le dilemme du donateur

James Blewett et Elisaveta Kostova expliquent la méthodologie du Fonds d'innovation affaires de l'Afghanistan pour déterminer le montant de ses dons qui encourageraient l'investissement privé.

PRATIQUE

De l'utilité des garanties

Lisette van Benthum et Ben Nijkamp décrivent le fonds de garantie des prêts de l'ICCO et remettent en question la notion selon laquelle les investissements dans les organisations et les entreprises rurales comportent trop de risques.

OPINION

Des capitaux pour les entreprises pionnières

Sheikh Noorullah considère que les capitaux philanthropiques doivent être investis dans les entreprises pionnières axées sur les clients à faible revenu.

LE FINANCEMENT DE LA PETITE AGRICULTURE

Le présent numéro de *Capacity.org* contient une sélection d'articles que nous avons reçus concernant les modalités de financement novatrices dans le secteur agricole. On trouvera ci-dessous de brefs résumés de certains autres articles intéressants que nous n'avons pas pu inclure dans l'édition imprimée mais qui sont disponibles sur le site Web de *Capacity.org*.

Agrilife

Charles Kiinde

Agrilife est une plate-forme de téléphonie mobile et internet au Kenya où les institutions financières et les fournisseurs peuvent trouver des informations pratiquement en temps réel sur la capacité des agriculteurs de payer les services. Agrilife dessert les membres d'organisations de producteurs qui sont en relations avec les minotiers et autres transformateurs. Une fois qu'un agriculteur a livré son produit à un transformateur, l'information est communiquée aux fournisseurs de services financiers et autres et l'agriculteur a immédiatement accès à ces services.

Le Fair Climate Fund

Gerrit de Gans

Par le biais du Fair Climate Fund, l'ICCO et Kerk in Actie coopèrent avec des communautés pauvres qui mettent en œuvre des projets de réduction des émissions de carbone. Ces projets peuvent consister en l'introduction d'énergies renouvelables (biogaz, énergie solaire ou hydroélectricité) ou de foyers améliorés, ou encore en des activités qui accroissent la capacité d'absorption de carbone de la Terre, tels que des projets d'agriculture à faible intensité de carbone, d'agroforesterie ou de reboisement. L'ICCO et Kerk in Actie vendent les crédits carbone résultant de ces projets sur le marché du carbone où ils peuvent être achetés en tant que droits d'émission par des entreprises ou des ménages riches.



Alamy / Joerg Boehling

Partenariats public-privé pour l'approvisionnement en eau au Rwanda

Richard Nyirishema et Michiel Verweij

Les systèmes d'approvisionnement en eau du Rwanda bénéficieraient d'une gestion plus rationnelle et plus professionnelle. Le manque de responsabilisation, de compétences techniques et de capacités administratives des systèmes actuels gérés par les communautés se traduit par un faible recouvrement des coûts de réfection de l'infrastructure et par de nombreux points d'eau dysfonctionnels. SNV Rwanda a facilité la création de partenariats public-privé et appuie la préparation de trois acteurs pour les aider à participer à ces partenariats : le district qui possède les installations, l'opérateur privé qui gère le système et les consommateurs, lesquels doivent s'habituer à l'idée qu'ils auront des factures d'eau à régler.

Le Programme de biogaz domestique de l'Indonésie

Rob de Groot

Dans le cadre du Programme de biogaz domestique de l'Indonésie, Hivos coopère avec Nestlé pour encourager les petits producteurs laitiers à investir dans des digesteurs à biogaz en tant que source économique et durable de combustible ménager employant des ressources renouvelables locales. Ceci a eu pour résultat la construction de près de 9 000 biodigesteurs, dont plus de 5 500 pour les fournisseurs de lait de Nestlé. Ce programme est un exemple de partenariat public-privé qui investit dans l'infrastructure ou les services agricoles. Les producteurs ont à présent accès à une énergie peu coûteuse, tandis que Nestlé a pu resserrer ses relations avec ses fournisseurs et renforcer son image.

Passage à l'agriculture commerciale : les leçons de l'Ouganda et du Soudan du Sud

Steve Hodges

La multitude et la complexité des risques présents dans le secteur agricole le rendent peu attractif pour les prêteurs commerciaux et les investisseurs privés. L'auteur propose trois mesures pour atténuer ces risques : 1) la réalisation d'évaluations globales des risques, 2) l'encouragement des banques à traiter avec des comités à multiples parties prenantes, 3) la promotion d'agriculteurs modèles.

RESSOURCES

Catalyzing Smallholder Agricultural Finance

Dalberg Global Development Advisors (2012)



Le présent rapport examine l'inclusivité des bailleurs de fonds sociaux, tels que Root Capital, Oikocredit et Triodos. Ces bailleurs de fonds passent par des coopératives ou des associations de producteurs, ce qui assure l'efficacité du modèle de financement pour les petits exploitants. Toutefois, étant donné qu'environ 10 % seulement des petits producteurs sont membres de telles organisations, les prêteurs sociaux ne peuvent répondre qu'à une petite part de la demande de financement. D'autres approches adaptées aux spécificités de chaque marché sont nécessaires pour satisfaire l'ensemble de la demande. Le rapport identifie cinq « processus de croissance » applicables pour mobiliser des investissements afin de répondre à la demande de financements des petits propriétaires.

www.dalberg.com

Financements innovants pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la Nutrition

Task Force Sécurité alimentaire, Groupe pilote sur les financements innovants pour le développement (2012)



Le Groupe pilote, formé à la suite de l'émission de la Déclaration de l'ONU sur les sources innovantes de financement du développement en 2005, est une instance de premier plan (mais certainement pas la seule) où l'on débat des FID. Ce rapport présente un inventaire des mécanismes de financement innovants déjà utilisés pour promouvoir les investissements dans l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition. Les auteurs soulignent la nécessité de mécanismes qui permettront de générer de nouvelles ressources et qui catalyseront les investissements du secteur privé dans l'agriculture et les chaînes de valeur. Le principe appliqué est d'encourager l'élaboration de multiples options sur la base d'initiatives mondiales, régionales, bilatérales, nationales ou locales.

http://leadinggroup.org/IMG/pdf/Agriculture_FR_bd.pdf

L'inclusivité des financements innovants

Le financement innovant du développement (FID), expression apparue lors de la Conférence internationale sur le financement du développement de 2002, s'applique à présent à tous les types d'arrangements de mobilisation ou d'utilisation de fonds qui ne sont pas considérés comme relevant de l'aide publique au développement (APD) traditionnelle. Ces arrangements comprennent, par exemple, la mobilisation de fonds au moyen de taxes sur le sucre ou les graisses, ou de la loterie nationale, l'émission de bons sur les marchés internationaux des capitaux à des fins de développement ou la stimulation de l'implication du secteur privé par le biais d'engagements d'acheter un produit particulier tel qu'un vaccin. Au méso-niveau ou au micro-niveau, le FID peut désigner de nouvelles modalités d'acheminement des fonds aux petits propriétaires (tels que les systèmes de reçus d'entrepôt) ou de financement des systèmes d'alimentation en eau ou d'autres ouvrages d'infrastructure. On englobe parfois dans le FID les investissements à impact social effectués par des gestionnaires de fonds, des fondations ou des banques dans des projets qui produisent des avantages sociaux et environnementaux ainsi que des revenus financiers. Même les mécanismes qui ne sont plus nouveaux, tels que les partenariats public-privé ou les institutions de microfinance, sont aujourd'hui fréquemment considérés comme des mécanismes de FID.

Le FID fait l'objet d'une attention accrue à mesure que l'APD traditionnelle se réduit et que les sources du secteur privé s'approprient à jouer un rôle plus important dans le financement du développement. De nombreux mécanismes de FID incitent le secteur privé à intervenir plus activement dans le développement. Les entreprises privées sont importantes en tant que sources de fonds, certes, mais aussi en tant que moteurs de développement et sources d'idées novatrices sur l'amélioration de l'efficacité de la gestion. Mais elles sont motivées par le souci de rentabilité de leurs investissements. Dans quelle mesure cela s'oppose-t-il à ce que les financements privés atteignent les pauvres et les marginalisés, le milliard de gens du bas de la pyramide, pour reprendre la terminologie de Paul Collier ? En d'autres termes, que pouvons-nous dire de l'inclusivité des solutions de financement innovant des entreprises privées ou des solutions qui encouragent les acteurs du secteur privé à investir dans le

développement ? En vue de répondre à ces questions, *Capacity.org* a lancé un appel à articles qui décriraient des solutions pertinentes au regard des pratiques quotidiennes des professionnels du développement actifs au méso-niveau ou au micro-niveau, l'accent étant mis principalement mais pas exclusivement sur le secteur agricole.

La présente livraison de *Capacity.org* contient une sélection d'articles, tous axés sur l'agriculture, ainsi que de brefs résumés d'autres articles intéressants disponibles en ligne sur notre site Web. La principale conclusion que l'on peut tirer de ces articles est qu'il y a des limites à l'inclusivité des financements innovants provenant du secteur privé. Cette inclusivité peut, jusqu'à un certain point, être accrue par les fonds de garantie de prêts, comme le décrivent Lisette van Benthum et Ben Nijkamp (page 14). Mais pour aider des agriculteurs marginalisés à renforcer leur position au sein du système économique et à devenir des acteurs capables de forger des relations d'affaires, il faudra encore leur allouer des subventions ou des dons de sources publiques ou philanthropiques. Ces appuis peuvent être fournis sous forme de financements directs ou de contributions en nature ou de services de renforcement des capacités, ces trois modalités pouvant aussi être combinées entre elles. Il y a beaucoup à gagner d'un accroissement de l'efficacité des subventions et des dons.

Jimmy Ebong et Peniel Uliwa (page 10) expliquent le processus par lequel en Tanzanie, un système de subsides inefficace a été remplacé par un système de financement innovant dont bénéficient à la fois les négociants et les producteurs.

Les systèmes de dons doivent également être judicieusement ciblés. Une étude de Giel Ton (page 8) conclut que l'octroi de coupons pour subventionner les intrants risque de bénéficier aux producteurs qui en utilisent déjà et pas aux autres. Les dons doivent également être d'un montant suffisant pour avoir un effet incitatif, mais sans induire de distorsions du marché. James Blewett et Elisaveta Kostova (page 12) décrivent la méthode qu'ils ont élaborée pour déterminer la taille voulue des dons du Fonds d'innovation en affaires de l'Afghanistan.

Heinz Greijn
editor@capacity.org
Rédacteur en chef

ÉTUDES DE CAS 2
Le financement de la petite agriculture

ÉDITORIAL 3
L'inclusivité des financements innovants

ARTICLE DE FOND 4
Les financements innovants et développement agricole inclusif
Heinz Greijn, Rem Neeffjes, Piet Visser et Paulos Desalegn

PRATIQUE 8
Les coupons innovation
Giel Ton

PRATIQUE 10
Subventions intelligentes et chaînes de valeur
Jimmy Ebong et Peniel Uliwa

PRATIQUE 12
Pour résoudre le dilemme du donateur
James Blewett et Elisaveta Kostova

PRATIQUE 14
De l'utilité des garanties
Lisette van Benthum et Ben Nijkamp

OPINION 16
Des capitaux pour les entreprises pionnières
Sheikh Noorullah

Nous tenons à remercier tous ceux et toutes celles qui ont soutenu la production de la présente livraison de *Capacity.org*, notamment : Lucia Helsloot (consultante indépendante), Marjolein de Bruin et Roel Snelder (AgriProFocus), Jeske van Seters et Volker Hauck (ECDPM), Eelco Baan, James Addo et Ruud Glotzbach (SNV) et Josine Stremmelar (Hivos).

Photo de couverture
Flickr / Gates Foundation

Le représentant de l'ECDPM auprès du Comité de rédaction, Niels Keijzer, a été remplacé par Eunike Spierings. Nous tenons à le remercier de son dévouement, de ses apports aux travaux du Comité et des retours d'information méticuleux et instructifs qu'il a fournis sur les contributions des auteurs.

Financements innovants et développement agricole inclusif



Heinz Greijn
 editor@capacity.org
 Rédacteur en chef, Capacity.org

Rem Neefjes
 rneefjes@snvworld.org
 Directeur de pays, SNV-Népal

Piet Visser
 pvisser@snvworld.org
 Conseiller principal en développement de chaînes de valeur, SNV-Népal

Paulos Desalegn
 pdesalegn@snvworld.org
 Conseiller en développement économique, SNV-Éthiopie

Devant la réduction des budgets traditionnels de l'aide, les organismes de développement se tournent vers d'autres sources de financement. Dans le même temps, des entreprises de plus en plus nombreuses intensifient leurs actions en rapport avec leur responsabilité sociétale. Il émerge des modalités de financement et des partenariats intersectoriels nouveaux qui se distinguent de l'approche classique du subventionnement du développement au moyen de fonds publics.

Le présent article analyse trois aspects des investissements du secteur privé dans le développement :

Alors que les budgets d'aide de l'État s'amenuisent, on voit émerger de nouvelles modalités de financement associant en partenariat des organismes de développement et des entreprises privées. Le présent article se penche sur l'inclusivité qui en résulte pour les petits exploitants agricoles.

- Les divers concepts appliqués pour encourager les investissements privés dans le développement, leur historique et leur justification;
- Les difficultés que connaît le secteur privé pour atteindre les petits exploitants agricoles;
- L'évolution des rôles des organismes de développement, du secteur privé et de l'État dans les efforts visant à assurer l'inclusivité des investissements dans le développement agricole.

Les investissements du secteur privé dans le développement

Les politiques qui encouragent le secteur privé à investir dans le développement ne sont pas nouvelles. Au début des années 1990, on a vu émerger le concept des partenariats public-privé (PPP) visant au cofinancement et à la mise en œuvre de grands projets d'infrastructure, d'adduction d'eau, d'alimentation en énergie et autres que l'État trouve difficile de financer exclusivement au moyen de fonds publics. L'implication du secteur privé est également considérée comme importante pour accroître l'efficacité et l'innovation au niveau de la fourniture de services qui, dans de nombreux pays, étaient fournis exclusivement par des entreprises publiques.

Au cours de la dernière décennie, l'appel à l'implication du secteur privé dans le financement du développement a fait l'objet d'une attention redoublée à la fois des Nations Unies et du secteur privé lui-même.

Le concept des financements innovants pour le développement (FID), issu du système des Nations Unies, a été exposé la première fois lors de la Conférence internationale sur le financement du développement de Monterrey (Mexique), en 2002. Jusqu'à une date récente, les débats sur le FID étaient concentrés à l'obtention de fonds pour le développement de manière novatrice au macro-niveau, en sus de l'aide publique au développement (APD), l'accent étant mis sur l'obtention de fonds de diverses sources, parmi lesquelles le secteur privé. On

s'intéresse de plus en plus à l'emploi de fonds pour catalyser les investissements du secteur privé, notamment pour développer l'agriculture. Un comité d'experts du Groupe pilote de l'ONU sur les financements innovants pour le développement a récemment dressé un inventaire des mécanismes de financement novateurs pour l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition, en accordant une place particulière aux mécanismes susceptibles de catalyser les investissements du secteur privé dans l'agriculture et dans les chaînes de valeur.

Enfin, au milieu de la première décennie du XXI^e siècle, est apparu le concept de l'investissement d'impact, provenant de la communauté des entreprises privées, des investisseurs et des fondations privées à visée sociétale. Les investisseurs d'impact sont des gestionnaires de fonds, des institutions de financement du développement, des fondations, des banques et même des compagnies d'assurances et des caisses de retraite qui font des placements dans des entreprises, des organisations et des fonds dans l'intention de produire des impacts sociaux et environnementaux mesurables ainsi qu'à générer des rendements financiers. On peut citer en exemple Acumen, fonds de capital-risque à but non lucratif qui reçoit des dons, effectue des placements de capital-actions ou de titres d'emprunt dans des sociétés ayant des impacts sociaux, et réinvestit le revenu de ces placements. On peut citer également Root Capital et Oikocredit. De nombreux fonds d'investissement d'impact sont liés à des sociétés mondiales établies telles que Citigroup, Morgan Stanley, Deutsche Bank, Crédit Suisse et Shell. En 2007, ces investisseurs et organisations ainsi que d'autres ont formé le Global Impact Investing Network (GIIN).

Justification de l'implication du secteur privé

Les partisans d'un accroissement des investissements du secteur privé dans le développement justifient un tel accroissement en invoquant deux rôles clés



Les investisseurs du secteur privé s'intéressent aux 10 % des agriculteurs qui sont membres d'organisations de producteurs.

de ce secteur, en attachant une importance variable à chacun d'eux : en tant que source de fonds et en tant que moteur du développement.

Le secteur privé, source de fonds

Devant la réduction des budgets de l'APD, les organismes de développement, les ONG et les entités gouvernementales cherchent à s'aligner sur les entreprises commerciales et les fondations affiliées à celles-ci. Il est difficile d'estimer le montant potentiel des investissements du secteur privé, mais les attentes sont élevées. On a avancé le chiffre de 500 milliards de dollars EU d'ici une dizaine d'années, soit considérablement davantage que les 134 milliards de dollars d'APD alloués en 2011 par les pays membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

Les motivations qui amènent les acteurs du secteur privé à s'impliquer dans le développement sont des combinaisons en proportions variables d'appât du gain et d'esprit philanthropique. La croissance constante du groupe des investisseurs d'impact est parlante à cet égard. Un sondage récent mené par J.P. Morgan auprès de 99 grands investisseurs d'impact a révélé que ceux-ci prévoient d'engager 9 milliards

de dollars en 2013, soit 1 milliard de plus qu'en 2012.

Le secteur privé, moteur du développement

La seconde raison qui milite en faveur de la mobilisation d'investissements du secteur privé tient au rôle des acteurs de ce secteur en tant que moteurs du développement. Du point de vue du renforcement des capacités, le secteur privé est essentiel pour assurer la durabilité des interventions et leur montée en échelle. Les solutions de développement qui sont mal alignées sur la dynamique du marché et qui dépendent entièrement de l'aide ou des fonds publics sont rarement durables et amplifiables. Nombreux sont les projets qui sont devenus des îlots de changement coûteux ou qui ont eu des effets néfastes du fait qu'ils fournissaient des biens et des services subventionnés, dont pâtissaient les fournisseurs du secteur privé (voir l'article d'Ebong et Uliwa, page 10).

Les organismes de développement recherchent donc de plus en plus de solutions intégrables dans les chaînes de valeur et offrant des possibilités de relations d'affaires et d'investissements pour les acteurs privés. Les acteurs privés ainsi associés peuvent être issus de l'ensemble de la chaîne de valeur, multinationales,

fournisseurs locaux, marchands, transformateurs, prestataires de services, artisans, etc. Ces solutions peuvent, si elles réussissent, s'auto-propulser et la chaîne de valeur dans laquelle elles s'insèrent peut commencer à fonctionner de manière autonome et s'auto-entretenir. À mesure que la chaîne mûrit, le rôle catalytique de l'organisme de développement prend fin, la mise en œuvre et l'amplification pouvant alors être laissées aux acteurs de la chaîne.

Difficultés et obstacles

Bien que le secteur privé soit indispensable en tant que moteur du développement et d'une importance croissante en tant que source de fonds, il fait face à des difficultés majeures dans ses efforts visant les agriculteurs du bas de la pyramide. Les banques commerciales, par exemple, se montrent peu disposées à octroyer des financements aux petits propriétaires. Les éléments pris en considération par ces institutions financières sont caractéristiques des facteurs qui dissuadent aussi les autres acteurs du secteur privé, notamment les fournisseurs et acheteurs d'intrants, d'investir dans un développement inclusif.

De nombreuses raisons font qu'il est difficile pour les banques commerciales d'effectuer des investissements rentables avec les petits propriétaires. Les coûts de transactions sont élevés par rapport au montant des prêts. De nombreux petits exploitants n'ont pas de compte en banque ou ne savent pas gérer leurs finances. Les cadres juridiques sont souvent inappropriés. Il est fréquent, par exemple, que les petits exploitants n'aient pas de titre de propriété à présenter en garantie. Dans d'autres cas, l'exécution de la garantie est difficile. Les risques liés aux aléas météorologiques sont élevés. Les rendements agricoles sont souvent bas en raison de carences de l'infrastructure, de l'absence de services de vulgarisation et d'accès limité aux intrants.

Tout cela fait que les banques recherchent d'autres investissements comportant moins de risques. Il est bien plus facile pour les banques locales, par exemple, de placer leurs avoirs dans des bons du trésor que de prêter aux petits exploitants.

Toutefois, le rendement de l'investissement n'est pas le souci principal de tous les prêteurs. Les investisseurs d'impact, à motivation sociale, ciblent les ménages, les agriculteurs et les entreprises peu favorisés. Mais l'inclusivité découlant de ce modèle est limitée, elle aussi. Un récent rapport de Dalberg, *Catalyzing Smallholder Agricultural Finance*, présente les conclusions suivantes :

- Les prêteurs sociaux (sous-groupe des investisseurs d'impact) sont parvenus à répondre aux besoins financiers de nombreux petits propriétaires, mais leur portée est limitée du fait qu'ils sont 450 millions de par le monde. Le rapport estime à 450 milliards de dollars la demande totale de financement des petits propriétaires, et les prêteurs sociaux, avec leurs décaissements de 350 millions de dollars en 2011, ne répondent qu'à une fraction de la demande.
- Même avec une montée en échelle du modèle des prêts sociaux, seuls seraient



Biens à naître: un agriculteur livre sa production à un entrepôt.

atteints au niveau mondial les 10 % des petits propriétaires membres d'organisations d'agriculteurs.

Comme l'illustrent les exemples de financements innovants inclus dans la présente livraison de Capacity.org, les investisseurs d'impact ne sont pas les seuls à éprouver des difficultés pour atteindre les 90 % des petits propriétaires n'appartenant pas à des associations de producteurs. À l'exception des systèmes de coupons (voir les articles de Ebong et Uliwa, page 10, et de

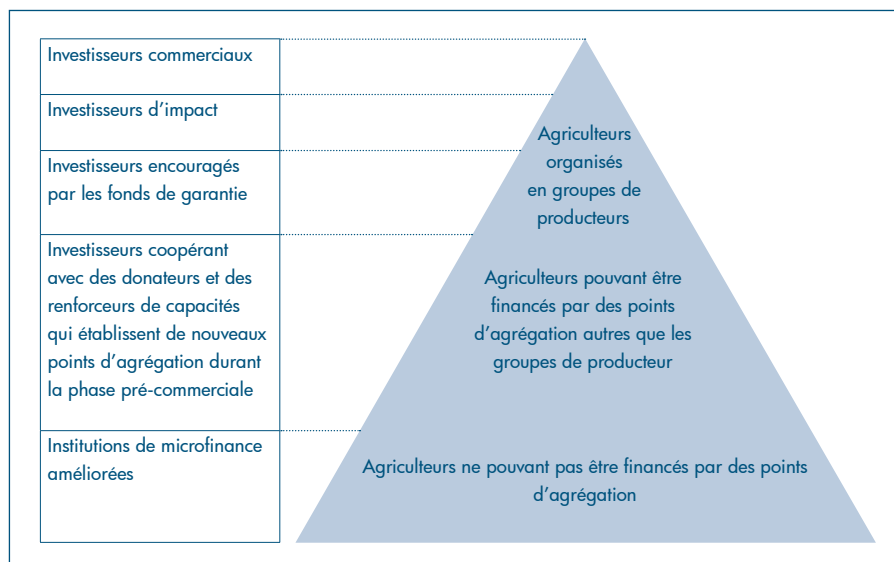
Ton, page 8), la plupart des interventions ciblent les membres de ces associations.

Autres points d'agrégation

On peut assumer sans grande crainte d'erreur que les 10 % des petits exploitants organisés ont de fortes chances de pouvoir participer aux chaînes de valeur, d'obtenir des financements commerciaux et de bénéficier de la demande mondiale. Le rôle des organismes de développement est de forger des partenariats avec les acteurs du secteur privé pour accélérer ce processus, en quoi les mécanismes de financement innovants du développement peuvent être d'une immense utilité.

L'élaboration de stratégies d'appui des 90 % restants est considérablement plus compliquée. L'inclusion de fournisseurs, de prêteurs et d'acheteurs dans des partenariats avec ces petits propriétaires n'est pas chose aisée. Les mécanismes de financement innovants doivent s'intégrer dans des stratégies de développement des chaînes de valeur de grande ampleur, comportant notamment des points d'agrégation, points de la chaîne où les acteurs privés peuvent cibler les agriculteurs en tant que groupe, ce qui réduit leurs coûts et leurs risques. Le point d'agrégation peut être une organisation de producteurs, une coopérative, un acheteur ayant passé des contrats avec de nombreux agriculteurs, un centre de collecte, un entrepôt, un fournisseur d'intrants ou tout autre intermédiaire pouvant assurer la liaison entre les acteurs de la chaîne de valeur, les

Inclusivité de divers mécanismes et sources de financement pour les petits propriétaires.



prêteurs et des groupes de petits propriétaires.

Un message clé du rapport Dalberg est que les prêteurs sociaux se concentrent sur le petit pourcentage d'agriculteurs agrégés en organisations de producteurs et que l'inclusivité pourrait être accrue en retenant d'autres points d'agrégation pour l'octroi de financements. Le système des récépissés d'entrepôt offre une telle option. Il permet de résoudre le problème des petits producteurs qui sont contraints de vendre leur production peu après la récolte, époque où les prix sont bas, parce qu'ils ont besoin d'argent et n'ont pas accès au crédit. Selon ce système, les producteurs stockent leurs produits dans un entrepôt et présentent le récépissé à une banque ou à un fournisseur pour obtenir le crédit dont ils ont besoin, les produits stockés étant donnés en garantie.

En l'absence de points d'agrégation, qui ne sont pas toujours faciles à trouver, reste le financement direct. Or, nous l'avons noté, vu les coûts de transaction et les risques, ce n'est pas pour la plupart des prêteurs une option viable. Malheureusement, la plupart des institutions de microfinance n'offrent pas d'autres options car elles se concentrent sur des prêts de très faible montant pour le petit commerce et ne peuvent pas proposer aux petits propriétaires les conditions et les montants dont ils auraient besoin. La majorité des petits producteurs sont donc laissés pour compte; leurs capacités d'intégration et de renforcement de leur position dans la chaîne de valeur sont de ce fait gravement réduites. Le rapport Dalberg propose deux stratégies : 1) mettre en place des institutions de microfinance mieux équipées pour fournir des services aux petits

propriétaires; 2) rechercher de nouvelles modalités de financement direct des petits propriétaires lorsque la téléphonie mobile a atteint les zones rurales.

La téléphonie mobile peut réduire notablement les coûts de transaction et accroître l'efficacité; elle est de ce fait le plus inclusif de tous les mécanismes de financement. Combinée avec des plateformes à base internet, elle offre un point d'agrégation de haute technicité de plus en plus important pour établir des liens avec les fournisseurs, les prêteurs et les acheteurs (voir l'article de Charles Kiinde sur le site Web de Capacity.org).

Création conjointe d'un développement inclusif

Le rapport Dalberg propose une division des petits propriétaires en deux catégories : les 10 % appartenant à des organisations et les 90 % restants. Ceci constitue un point de départ important pour les organismes de développement, les organisations du secteur privé et les pouvoirs publics, qui devront élaborer de nouvelles stratégies pour coopérer et jouer des rôles complémentaires dans leurs efforts visant à un développement inclusif.

Avant que l'investissement dans les petits propriétaires deviennent une option viable selon les modèles commerciaux et d'investissement d'impact, de nombreuses activités doivent être menées au stade pré-commercial du développement de la chaîne de valeur : identifier les points d'agrégation possibles et les renforcer, trouver des acteurs pour co-investir dans ces points d'agrégation et en faire usage, effectuer des essais de modèles de microfinance et appuyer leur montée en échelle (voir encadré). Ce sont toutes là des composantes du développement de la chaîne de valeur ne générant pas de revenus financiers, mais c'est un travail essentiel que doivent accomplir les renforceurs de capacités spécialisés, gouvernementaux ainsi que non gouvernementaux. Le financement de ces interventions dépendra toujours en grande partie de l'État, des donateurs, des fondations et d'autres fonds privés à motivation philanthropique et sociale. L'implication active des investisseurs commerciaux et des investisseurs d'impact reste toutefois importante pour permettre aux petits propriétaires de passer de la phase pré-commerciale et la phase commerciale. Le développement inclusif est un processus de création conjointe. <

Liens

- Dalberg (2012) *Catalyzing Smallholder Agricultural Finance*. Dalberg Global Development Advisors.
- Leading Group (2013) *Innovative Financing for Agriculture, Food Security and Nutrition*. Report of the high-level expert committee to the Leading Group on IDF.
- Saltuk, Y., Bouri, A., Mudaliar, A. and Pease, M. (2013) *Perspectives on Progress: The Impact Investor Survey*. J.P. Morgan/Global Impact Investing Network (GIIN).

Développement de la chaîne du miel en Éthiopie

Paulos Desalegn et Piet Visser

En 2006, la SNV a lancé le programme *Business Organisations and their Access to Markets (BOAM)* en Éthiopie pour promouvoir le développement de la chaîne du miel. De 2008 à 2011, les exportations de miel éthiopien, principalement à destination de l'UE, sont passées de zéro à 400 tonnes. Le miel a été exporté par six transformateurs appuyés par le BOAM, qui se fournissaient auprès de 8 000 producteurs.

Le SNV a lancé récemment un programme de suivi, l'*Apiculture Scaling-up Programme for Income and Rural Employment (ASPIRE)*, auquel participent 60 000 apiculteurs, qui vise à accroître la production au-delà de 15 000 tonnes en l'espace de cinq ans. Le groupe cible est de composition variée, comprenant des apiculteurs de subsistance non organisés, des apiculteurs semi-commerciaux groupés en associations de producteurs et des producteurs de miel agrégés en groupes de sous-traitants reliés au traitement par l'intermédiaire d'une exploitation centrale.

Le programme ASPIRE appuie les transformateurs, la Commission d'apiculture éthiopienne, les banques, les investisseurs locaux et les investisseurs sociaux internationaux pour apporter aux apiculteurs de chaque catégorie le mix de services et de financement dont ils ont besoin pour passer au niveau supérieur. ASPIRE offrira des subventions pour l'élaboration, la mise à l'essai et la montée en échelle de modèles d'activités novateurs. Le but visé, d'ici 2017, est que la chaîne de valeur soit parvenue à un niveau où tous les acteurs auront accès à des financements suffisants provenant de multiples sources.

Options de financement	Encouragement à vendre à des entités commerciales	Prêt de démarrage avec garanties, services, intrants et liens avec des entités commerciales	Accès répété aux microfinancements avec services, intrants et liens avec des entités commerciales	Financement commercial avec services
Processors				
Sous-traitants		Passage au stade commercial		
Producteurs semi-commerciaux	Passage au stade semi-commercial			
Agriculteurs de subsistance				

Relèvement de la position des apiculteurs dans la chaîne de valeur du miel et types de financement/d'appui à chaque niveau.

Une description plus complète de cette étude de cas est disponible (en anglais) sur le site Web de Capacity.org.



Giel Ton
 giel.ton@wur.nl
 Economiste du développement, Institut de recherche en agroéconomie, Université et Centre de recherche de Wageningen, Pays-Bas

L'innovation financière au niveau des petits propriétaires

Les coupons innovation

Les allocations sont fréquemment utilisées pour aider les petits agriculteurs à innover afin de renforcer leur position dans leur chaîne de valeur. À partir d'une analyse systématique de l'efficacité de diverses modalités de dons, le présent article examine les systèmes de coupons innovation.

Pour devenir des fournisseurs intéressants pour le secteur agro-industriel et les marchés urbains, les petits agriculteurs doivent souvent commencer par innover, c.-à-d. par adapter leurs pratiques afin d'offrir des produits en quantités et de qualités conformes aux normes des marchés. Il leur faut pour cela un système d'innovation efficace, formé d'un réseau de petits exploitants, d'entreprises privées et d'institutions du secteur public qui génère et

diffuse des technologies nouvelles et des processus novateurs. Nombre de pays ont mis en place des systèmes d'allocations d'appui à l'innovation en faveur d'agriculteurs ou de groupements d'agriculteurs.

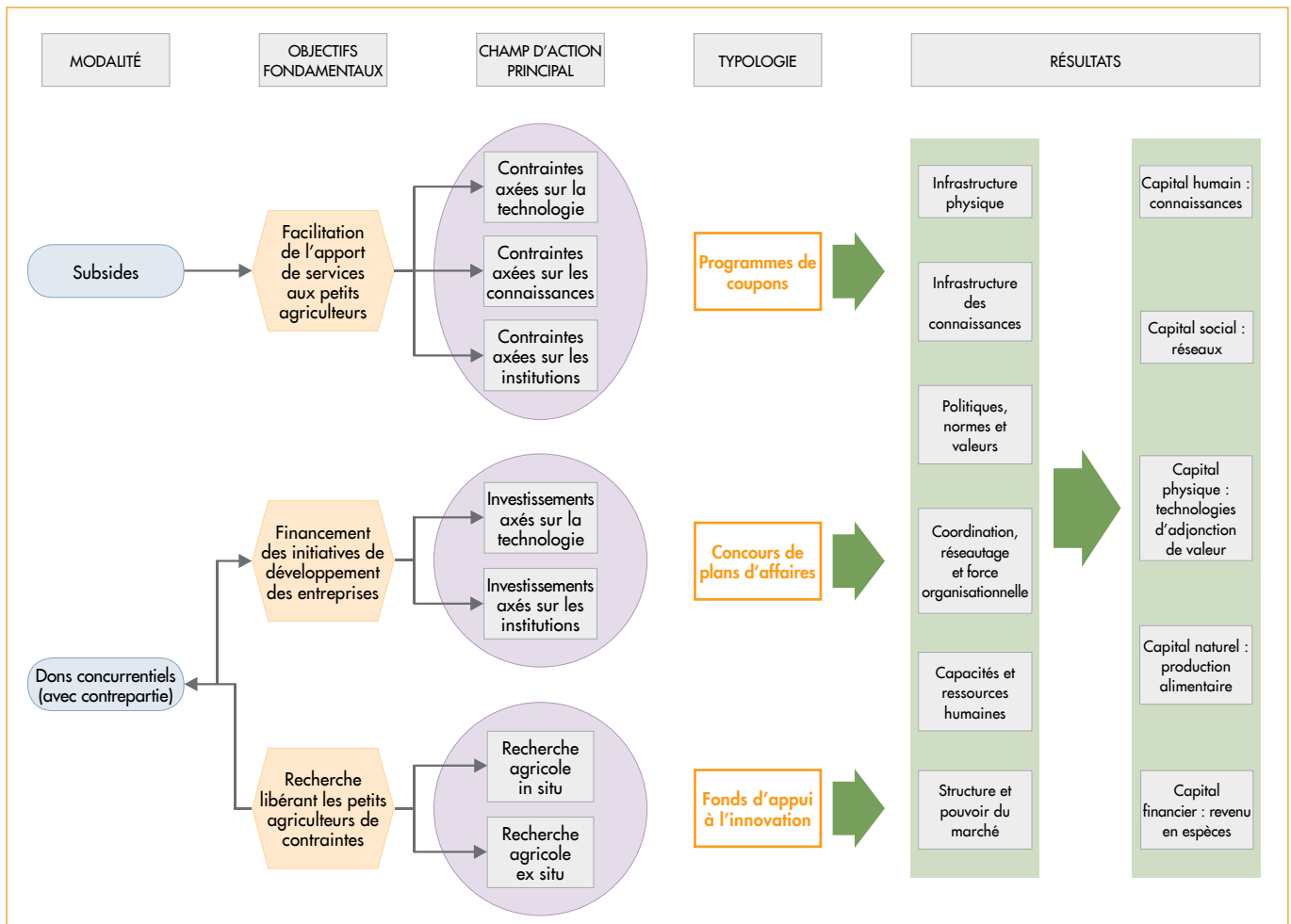
Les allocations sont nécessaires lorsque les agriculteurs et les entreprises hésitent à investir, ne sachant pas si les investissements dans les semences, les pratiques culturales ou les processus de valorisation seront payants. Pour surmonter cet obstacle, des organismes gouvernementaux et des bailleurs de fonds de plus en plus nombreux adoptent des

systèmes d'appui pour cofinancer ou subventionner les processus novateurs.

Facilitation de l'innovation

Les systèmes d'appui à l'innovation ont des objectifs et des modalités de décaissement divers. Ils se répartissent en trois catégories :

- *Les programmes de coupons* constituent un moyen de distribuer des allocations pour les intrants, les technologies nouvelles ou les services inducteurs d'innovation dans le secteur agricole.
- *Les concours de plans d'affaires* cofinancent les petits exploitants ou les



Typologie des allocations d'appui à l'innovation



Reuters / Anthony Njuguna

Une agricultrice malawienne inspecte sa récolte de tabac avant de l'apporter au marché.

entreprises qui se fournissent auprès de ceux-ci sur la base d'un plan d'affaires solide favorable à l'innovation.

- *Les fonds d'appui à l'innovation* offrent des subventions aux ONG ou aux organisations communautaires pour permettre aux agriculteurs d'expérimenter et fournissent un soutien à l'innovation due à l'initiative des producteurs.

On relève dans chacune de ces catégories d'amples variations, notamment en ce qui concerne le niveau d'implication et de pouvoir décisionnel des agriculteurs. Dans certains systèmes, les bénéficiaires sont libres d'utiliser les subsides comme bon leur semble alors que dans d'autres ils ont un rôle relativement passif et n'ont pas voix au chapitre sur l'emploi des subsides.

Ces trois types d'appui ont des modes d'action distincts. Les programmes de concours et les fonds d'appui à l'innovation tendent à passer par des institutions intermédiaires telles que les groupes d'agriculteurs, syndicats agricoles, plates-formes à multiples parties prenantes ou systèmes de vulgarisation décentralisés où ce sont des représentants des petits exploitants qui disposent d'un pouvoir décisionnel. Le présent numéro de *Capacity.org* portant sur le financement novateur pour un développement inclusif, nous nous limiterons ici aux systèmes de coupons innovation qui ciblent les exploitants eux-mêmes.

Les systèmes de coupons

Dans les systèmes de coupons, l'État ou les bailleurs de fonds remettent des bons que les agriculteurs peuvent utiliser pour se procurer des intrants, des technologies ou des services favorables à l'innovation. Peuvent ainsi être subventionnés les semences et les engrais de qualité, la distribution d'outils et de semences au lendemain de conflits ou de catastrophes naturelles, ou l'attribution de génisses pour l'expansion de l'élevage laitier.

Si au sens absolu le niveau d'innovation peut sembler un peu bas, de tels coupons peuvent, au niveau local, viser des changements majeurs touchant les aspects

socio-institutionnels et techniques des schémas de la petite exploitation agricole. D'autres systèmes de coupons portent sur l'apport de services aux producteurs par la vulgarisation agricole ou par des services de développement commercial.

Malawi : Programme de subventionnement des intrants agricoles

Dans le cadre d'une récente analyse systématique de l'efficacité des appuis à l'innovation, un groupe de l'Université et du Centre de recherche de Wageningen a examiné des études de l'impact des programmes de distribution de coupons. Plusieurs de ces études portaient sur le Programme national de subventionnement des intrants agricoles du Malawi, lancé par l'État en 2005-2006 pour améliorer la productivité des petits agriculteurs, accroître la production de cultures alimentaires et commerciales et réduire l'insécurité alimentaire. Le groupe a ainsi constaté que les coupons avaient bien amené les agriculteurs à adopter de nouvelles pratiques qui avaient accru l'innovation de leur part ainsi que l'emploi d'intrants agricoles.

Le système de coupons – ceux-ci n'étant utilisables que pour certains biens et services – a contribué à la croissance des marchés des intrants agricoles. La demande d'intrants a incité les négociants à investir et à établir des points de distribution dans des zones isolées. Toutefois, si ces coupons ont effectivement encouragé l'implication des négociants agricoles dans les zones rurales, ces derniers en ont aussi été victimes lorsque, pour des raisons politiques, le système de coupons est venu favoriser les nouveaux venus aux dépens des négociants locaux déjà établis.

Par comparaison aux subventions en numéraire, les coupons risquent de limiter le choix des intrants pour les agriculteurs et ils tendent à promouvoir des variétés de semences ou des technologies « taille unique ». Dans beaucoup de pays en développement, les producteurs procèdent eux-mêmes à des expériences, par exemple en

employant plusieurs variétés de semences sur la même parcelle de manière à sélectionner celle qui réussit le mieux pour la saison suivante. De telles pratiques d'innovation endogènes risquent de disparaître sous l'effet de l'influx de variétés peu coûteuses fournies par un système de coupons.

On peut éviter ces effets négatifs en organisant le système pour offrir aux agriculteurs un choix plus large de biens et de services. Les coupons à échanger lors de foires aux semences, par exemple, peuvent être efficaces à cet égard et permettre aux producteurs de se procurer à la fois des semences extérieures certifiées et des semences de variétés locales améliorées. Les mêmes moyens peuvent être employés pour offrir l'accès à d'autres technologies, telles que la traction animale, les installations d'entreposage, etc., qui peuvent déboucher sur des innovations.

Mesures complémentaires

Diverses études démontrent que l'adoption de pratiques novatrices mène bien à des augmentations des rendements. Toutefois, les données sont moins convaincantes lorsque l'on examine les revenus supplémentaires que les producteurs pourraient investir dans leur exploitation. Cela peut s'expliquer par le fait qu'un accroissement rapide de la production dans une région donnée peut induire une baisse notable des prix sur le marché local. La plupart des études notent que les systèmes de coupons innovation doivent être complétés par des mesures efficaces pour stabiliser les marchés et mettre en place l'infrastructure nécessaire, entrepôts, routes et réseaux commerciaux régionaux. Ces mesures complémentaires peuvent avoir un effet modérateur sur les prix en les empêchant de chuter trop et trop vite lors de l'accroissement de l'offre sur les marchés locaux dû à l'augmentation des rendements.

Enfin, les études soulignent la nécessité de bons mécanismes de ciblage pour s'assurer que les coupons innovation bénéficient aux non-utilisateurs d'intrants et de technologies. Faute de tels mécanismes, les coupons sont employés par les producteurs qui utilisent déjà les intrants et les technologies nouvelles et les subventions de l'État viennent se substituer aux dépenses en numéraire des producteurs, sans faciliter l'innovation pour autant. Autre risque toujours présent : les coupons peuvent être attribués volontairement pour renforcer les relations de pouvoir existantes, favoriser certains clans et influencer sur les politiques des parties. Il est important que les programmes soient dotés de mécanismes transparents et d'un « rituel » dans la distribution des intrants en tant que moyen de renforcement des institutions locales. <

Lien

- Le présent article est basé sur Ton, G. et al. (2013) *Effectiveness of Innovation Grants to Smallholder Agricultural Producers: An Exploratory Systematic Review*. EPPI-Centre, Institute of Education, Université de Londres, Royaume-Uni.



Jimmy Ebong

jimmy@mma-ltd.com

Consultant en développement du secteur privé, Match Maker Associates Ltd, Arusha (Tanzanie)

Peniel Uliwa

peniel@mma-ltd.com

Associé directeur, Match Maker Associates Ltd, Arusha (Tanzanie)

Coup de pouce au marché des semences en Tanzanie

Subventions intelligentes et chaînes de valeur

Les agriculteurs tanzaniens du district de Handeni s'en remettaient à l'administration gouvernementale locale et à une ONG Ltd pour se procurer des semences de tournesol gratuites ou fortement subventionnées. Un système de subventions intelligentes a permis aux exploitants et aux négociants d'établir des réseaux locaux d'alimentation en semences de haute qualité

Le gouvernement de la Tanzanie s'emploie à réduire la pauvreté rurale en appuyant les petits exploitants agricoles et les petites entreprises. Le Programme d'appui aux entreprises rurales (MUVI), financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA), est mis en œuvre par le cabinet de conseil tanzanien Match Maker Associates. Lancé en juillet 2010 pour une durée de quatre ans, il est axé sur deux chaînes de valeur, celles des agrumes et de l'huile de tournesol, dans quatre districts de la région de Tanga.

Le programme MUVI est parvenu à transformer la chaîne de valeur du tournesol et, ce faisant, à accroître le revenu de milliers d'agriculteurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Il comporte un système de subvention novateur, allié à l'introduction de semences améliorées et à des formations des exploitants aux bonnes pratiques culturales.

Approvisionnement inefficace

Les agriculteurs appartenant à la chaîne de valeur du tournesol n'avaient qu'un accès limité à des semences de qualité d'un coût abordable. Ils recyclaient souvent leurs propres semences, ce qui avait amené à une productivité réduite et à des rendements médiocres; leurs revenus étaient de ce fait très faibles et le niveau de vie de nombreux ménages ruraux très bas.

Les exploitants du district de Handeni se procuraient leurs semences de trois façons. La première était un système par lequel les autorités du district achetaient les semences à la Kibo Seeds Co. Ltd et les leur distribuaient dans le cadre d'un système de subventionnement des intrants agricoles. Ce système, mal conçu car il encourageait la dépendance, n'était pas durable et il s'est effondré lorsque le district s'est trouvé dans l'incapacité de payer ses achats de semences à Kibo Seeds.

La deuxième source de semences était World Vision Tanzania, une ONG qui

appuyait elle aussi le sous-secteur du tournesol en octroyant des subventions qui couvraient le coût des semences. Ces activités n'allaient toutefois pas sans difficultés. World Vision offrait les semences comme moyen non pas de promotion des entreprises rurales mais d'appui des moyens d'existence, et ces semences n'étaient disponibles que dans les zones limitées où le programme était mis en œuvre.

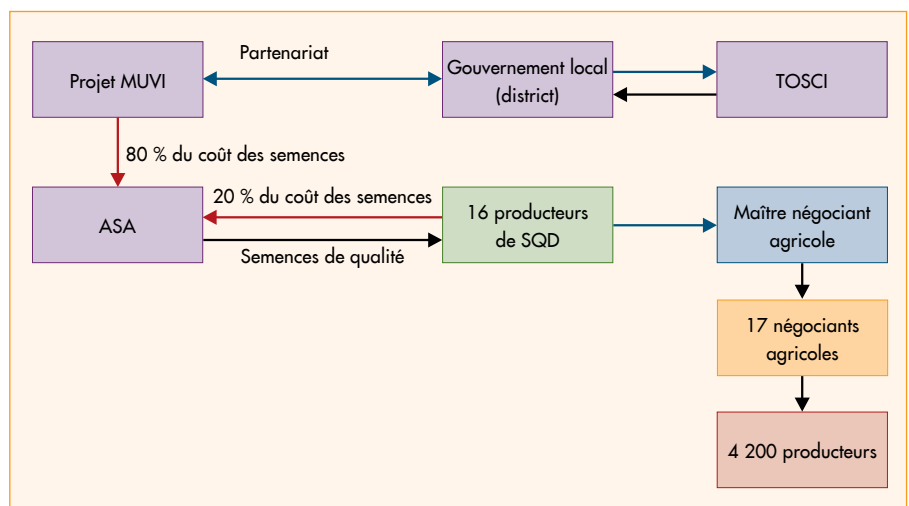
La troisième source de semences de tournesol était des négociants qui les achetaient à Arusha et à Morogoro et qui, après les avoir transportées, les vendaient dans le district de Handeni. Ces négociants sont tombés victimes de la vive concurrence des programmes de World Vision et du district, qui les a contraints de cesser leurs activités; par ailleurs, Arusha et Morogoro se trouvant à une distance considérable des points de vente, les problèmes de transport ne leur permettaient pas d'assurer un approvisionnement constant ni prévisible.

Face à ce problème, le MUVI a adopté une approche sur deux fronts, consistant en la

mise en place d'un système de subventions intelligentes pour stimuler à la fois l'offre et la demande de semences de qualité, permettant aux exploitants d'accéder à des semences de qualité fournies par des négociants agricoles la première année, et en la production locale de semences certifiées dites « semences de qualité déclarée » (SQD).

Le MUVI a amélioré le système des négociants pour l'approvisionnement et la fourniture de semences de tournesol et d'autres intrants au moyen d'un système de bons pour couvrir les frais de transport et en facilitant les relations entre négociants pour leur permettre de se procurer des semences de qualité.

Selon le système de bons du MUVI, un « maître négociant agricole » se procure des semences certifiées (d'une variété dite « Record ») auprès de l'Agence des semences agricoles (ASA) à Morogoro. Un réseau de négociants, mis en place au niveau des cantons par le MUVI, vend ces semences aux producteurs. Le maître négociant achète ses semences à 2 000 TSH le kilo et les vend aux



Le modèle des semences de qualité déclarée (SQD).



se passer d'emprunter pour financer leurs achats de semences.

Leçons à retenir

Dans les interventions telles que celle-ci, il est important de déterminer quels sont les intérêts de tous les acteurs de la chaîne et ce que chacun d'eux a à offrir. Les solutions, les connaissances et les ressources ne doivent pas nécessairement venir de l'extérieur. Les acteurs locaux savent souvent très bien quelles sont leurs options pour améliorer leur sort. Le dialogue avec ces acteurs et entre eux peut être d'une grande efficacité pour apporter des solutions locales aux problèmes locaux.

Dans un environnement où de nombreux programmes de l'État et des ONG avaient éprouvé de grandes difficultés ou s'étaient soldés par un échec, les négociants agricoles du district de Handeni ont joué un rôle clé dans l'établissement d'un système durable d'approvisionnement des exploitants en semences. Les négociants connaissent le marché, car ils vivent à proximité des agriculteurs et savent quels sont les traits des semences que ceux-ci préfèrent. Ils peuvent en informer les producteurs de semences, lesquels peuvent alors adapter leur offre à la demande, ce qui assure une allocation efficace de ressources rares. Il fallait des facteurs déclencheurs appropriés – le subventionnement des frais de transport et la liaison avec des sources de semences de qualité – pour lancer le mécanisme et les négociants agricoles ont joué un rôle clé dans l'appariement de la demande et de l'offre. Il est, à l'évidence, indispensable de cibler les subventions de manière à ce qu'elles démontrent la viabilité commerciale de l'entreprise sans induire de distorsions dans le futur marché.

Le programme MUVI a démontré qu'une part substantielle des ressources financières et humaines pouvait être mobilisée au niveau local. Les instances gouvernementales locales et les autres organismes tels que le TOSCI, l'ASA et l'université Sokoine disposaient de budgets financés par l'État mais ne savaient pas comment les allouer de manière optimale. Les entités locales avaient aussi du personnel pouvant être mis à disposition, par le biais de partenariats appropriés, pour les activités de vulgarisation.

Un autre facteur essentiel de succès est la volonté politique, et le programme MUVI l'a trouvée auprès des instances locales. Le district de Handeni a fait une priorité de la production de SQD de tournesol et toutes les activités et coûts de cette production ont été inclus dans le plan de développement agricole du district pour 2013-2014. La durabilité de cette production semble aujourd'hui assurée. <

Liens

- Match Maker Associates Ltd : www.mma-ltd.com
- Programme d'appui aux entreprises rurales – Muunganoisho Ujasisirimali Vijijini (MUVI) : www.muvi.go.tz

autres négociants à 2 500 TSh le kilo, qui les vendent aux agriculteurs à 3 000 TSh le kilo. À chaque étape, les frais de transports, calculés à 500 TSh le kilo, sont subventionnés par le MUVI. En 2011, un total de 3,5 tonnes de semences de la variété Record a ainsi été distribué. Le MUVI a également coopéré avec l'ASA pour former les producteurs aux bonnes pratiques culturales (BPC) afin d'accroître les rendements.

Semences de qualité déclarée

Le modèle SQD fait appel à des « agriculteurs chefs de file » et leur fournit des appuis pour produire des semences de qualité certifiées qu'ils vendent à des négociants, lesquels les revendent à d'autres agriculteurs. Pour appliquer ce modèle, le programme MUVI a confié au Tanzania Official Seeds Certification Institute (TOSCI) les tâches de l'inspection et de l'analyse des semences pour déterminer leur pureté et leur taux de germination, après quoi le TOSCI émet un certificat. Parallèlement, du personnel de l'université d'agronomie Sokoine a formé 39 agriculteurs à la production de SQD et a établi un système de production de SQD.

Adopté en tant que mesure temporaire pour stimuler la demande et l'offre de semences de qualité, le système a donné de bons résultats et les négociants agricoles se sont avérés capables de fournir et de distribuer les semences de qualité en temps voulu et de manière durable. En 2011, 16 exploitants locaux ont produit 7,36 tonnes de SQD certifiées, qui ont été vendues en l'espace de trois mois. Leur production a baissé en 2012, en raison de la faible pluviosité, mais elle devrait atteindre 27 tonnes en 2013.

En l'espace de deux ans seulement, dans le district de Handeni, la demande de semences

de tournesol est passée de 6 tonnes à près de 11 tonnes. Les producteurs ont à présent accès à des semences de qualité auprès de l'ASA ainsi qu'aux SQD produites au niveau local. La demande de SQD locales est élevée car elles coûtent moins cher et ont des rendements comparables aux autres variétés certifiées; dans certains cas même, les agriculteurs le signalent, les SQD locales ont des taux de germination et un rendement plus élevé que les semences importées.

Le système de subventions a produit le résultat voulu qui était d'établir un marché solide en accroissant à la fois l'offre et la demande. Les subventions ont été éliminées progressivement et ce sont à présent les acteurs de la chaîne qui assument le coût des semences. Le système de production system reste toutefois vulnérable à deux égards. En premier lieu, même avec des semences de qualité, il faut une pluviométrie suffisante pour obtenir des rendements raisonnables; et dans cette région de l'Afrique, le risque de mauvaise récolte due à la sécheresse est toujours élevé. Le MUVI lancera à titre pilote un système d'assurance des récoltes basé sur un indice météo pour les campagnes agricoles 2013-14 et généralisera ce système en 2014; les agriculteurs bénéficieront alors d'un allègement de leurs dettes en cas de sécheresse excessive.

Le second facteur de vulnérabilité est de nature financière. Étant donné que peu de négociants agricoles ont des actifs à fournir en garantie, ils éprouvent de grandes difficultés à obtenir des prêts bancaires, et les prêts des institutions de microfinance sont trop chers. Grâce à l'augmentation de leurs revenus provenant des semences de tournesol, on peut s'attendre à ce qu'ils accroissent leurs avoirs et à ce qu'ils puissent

Pour résoudre le dilemme du donateur



James Blewett

james.blewett@landell-mills.com
Gestionnaire de l'Afghanistan Business Innovation Fund, Landell Mills Development Consultants, Trowbridge, Wiltshire, Royaume-Uni

Elisaveta Kostova

kostovaelisaveta@gmail.com
Consultante, Landell Mills Development Consultants, Trowbridge, Wiltshire, Royaume-Uni

L'Afghanistan Business Innovation Fund (ABIF) est un fonds d'encouragement doté de 6,9 millions de dollars EU financé et appuyé par le DFID et AusAid et administré par Landell Mills. Il opère dans le cadre d'une stratégie de développement des marchés visant à encourager les investissements dans le secteur privé en éliminant les obstacles opposés par l'économie de marché à la croissance inclusive. L'ABIF est axé sur sept secteurs sélectionnés en raison de leur concentration de bénéficiaires cibles et de leur potentiel de croissance et d'innovation. Il ne cible pas directement les petits exploitants mais finance des moyennes entreprises afghanes fournissant des produits et des services aux petits exploitants agricoles et entrepreneurs.

L'ABIF a, en deux cycles de financement, octroyé le total de ses ressources sur des bases concurrentielles en 23 dons, contribuant ainsi à des projets d'investissement d'une valeur de plus de 28 millions de dollars EU. Les 7 projets sélectionnés lors du premier cycle ont réalisés des progrès substantiels, deux d'entre eux accusant toutefois des retards. Le nombre de projets retenus au deuxième cycle est considérablement plus élevé et au moins 16 dons ont été approuvés.

On voit déjà se manifester les premiers résultats de développement dus aux produits et services lancés par les projets. Les projets d'investissement pourraient bénéficier à un million de personnes sous forme d'une augmentation de leurs revenus en tant que

L'Afghanistan Business Innovation Fund opère dans un environnement à haut risque où les autres organismes de financement hésitent à s'aventurer. Il applique donc une méthodologie novatrice pour déterminer le montant de ses dons de manière à encourager l'investissement du secteur privé.

producteurs ou travailleurs ou de la valeur de ce qu'ils achètent en tant que consommateurs.

Le dilemme du donateur

L'ABIF souhaite des investissements immédiats dans des biens de production dont l'économie afghane bénéficiera, ce qui soulève deux grandes questions : quel est le montant minimum requis pour que le don ait un effet incitatif et quand un incitatif devient-il une subvention ?

Une bonne compréhension des relations entre le risque d'investissement et le rendement futur permet de déterminer le seuil incitatif/subvention. Un don a un effet incitatif si le montant est suffisant pour compenser le risque supplémentaire de l'investissement en Afghanistan. Mais s'il fait plus que compenser ce risque, il constitue une dépense inutile de fonds publics. L'un des grands reproches fait aux dons du secteur public au secteur privé est que, même lorsque l'on tient compte de la nature concurrentielle de l'obtention du don, celui-ci a l'effet d'une subvention qui favorise une entreprise par rapport à une autre, fausse les marchés fragiles et réduit la concurrence.

Peu de gens contestent le fait que les dons encouragent les attributaires à agir d'une manière donnée. Si l'incitatif financier est suffisant, les dons peuvent induire de la part des attributaires une accélération de l'investissement, une réallocation de capitaux limités ou un changement de lieu de l'investissement. Le dilemme est le suivant : comment obtenir ces avantages sans tomber dans le piège de la subvention ?

Les apports de contrepartie constituent toujours un choix fréquent pour les fonds d'encouragement. Selon cette approche, le secteur public et le secteur privé sont considérés comme partenaires, sur un pied d'égalité, pour le financement de projets d'investissement, apportant tous deux 50 % des fonds requis, ce qui partage les risques mais permet à l'attributaire du don de l'État de conserver la propriété du projet.

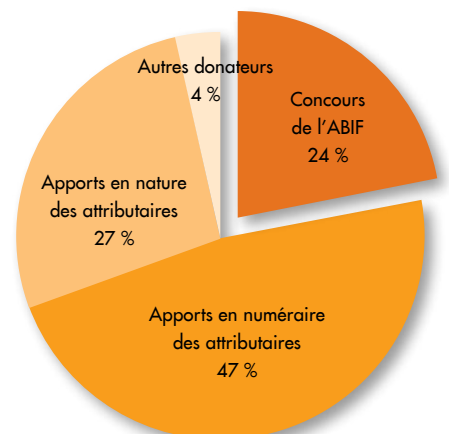
Toutefois, dans ce transfert de fonds publics au secteur privé, rien n'exige,

objectivement, que les apports de partenaires soient égaux : le bailleur de fonds pourrait aussi bien décider d'octroyer un don de 25 %, ou de 75 % ou de toute autre proportion. Par ailleurs, l'attributaire du don peut, selon les politiques appliquées, devoir effectuer un apport strictement en espèces ou être autorisé à en effectuer une part en nature, les biens apportés pouvant être définis ou non. Du point de vue du rendement, l'approche des apports de contrepartie induit des pertes d'efficacité du fait qu'en général, l'attributaire se voit octroyer « trop » de ressources de l'État.

Certains fonds ont affiné l'approche et autorisent des apports de différentes proportions. Si la réduction du concours du donateur accroît l'efficacité de l'attribution du don, elle ne maximise pas systématiquement le rapport coûts-bénéfices. Et le pouvoir de gestion discrétionnaire accru peut réduire la transparence du processus d'octroi des dons.

Point de basculement

L'ABIF a réalisé un progrès dans ce processus en passant de dons à contribution de contrepartie en espèces à des dons à compensation de risque variable. Ceci maximise l'efficacité d'attribution du don et



Concours de l'ABIF pour les phases de financement 1 et 2.

préserve la transparence du processus. Au lieu de fixer arbitrairement un montant cible pour le don et de considérer tout montant inférieur comme un bon résultat, l'ABIF tient compte des risques et du rendement de chaque projet pour déterminer le point de basculement auquel le montant du don est suffisant pour induire un investissement.

Dans la décision d'investir, ce point de basculement se situe au moment où le taux de rendement escompté est supérieur au coût du capital investi. Il y a normalement deux sources de fonds pour les investissements : les fonds propres (avoirs de l'investisseur) et les emprunts. Le coût du capital est déterminé en grande partie par l'appréciation du risque du bailleur de fonds. Plus le risque est grand, plus le coût est élevé.

Le coût du capital, cela n'a rien de surprenant, est élevé en Afghanistan. Les projets produisant des rendements qui en feraient des options d'investissement viables dans d'autres pays ne sont pas justifiés en Afghanistan, où ils n'atteignent pas les taux de rendement exigés par le bailleur de fonds. D'où le faible niveau d'investissement dans ce pays. Mais l'ABIF offre des fonds supplémentaires gratuits, ce qui, ajouté aux fonds propres et aux emprunts, réduit le coût moyen du capital. Cette approche permet de déterminer les parts de fonds de ces trois sources qui feront que le projet sera viable (voir l'encadré).

Le processus dépend d'une évaluation du risque de l'investissement en Afghanistan. Cette approche exige un peu plus de travail que d'autres, car l'estimation du risque-pays est une composante essentielle du modèle. Mais une fois que le coût du capital a été estimé, il n'y a pas d'autres opérations de contrôle nécessaires. Tous les demandeurs doivent établir un plan d'activité et un modèle financier solides pour démontrer la viabilité commerciale de leur idée. Ce qui est particulier à l'approche de l'ABIF est que le modèle financier sert également à calculer le

Approche déterminée par le risque

Cette approche offre plusieurs avantages :

- Elle justifie non seulement le principe de l'octroi de dons du secteur public à des entreprises du secteur privé, mais aussi le montant du don octroyé;
- Elle apporte la discipline des décisions d'investissement du secteur privé à l'allocation de fonds publics;
- Elle fait du don une source de fonds complémentaire et non plus concurrentielle;
- Elle réduit le montant des dons publics employés pour encourager chaque projet d'investissement, ce qui élargit le portefeuille de projets;
- Elle accroît les rendements en faveur du développement en autorisant le financement de projets plus nombreux et en augmentant le coût-efficacité de chaque projet.



Investissement dans l'avenir : des agriculteurs afghans plantent des arbres fruitiers.

taux de rentabilité interne (TRI) prévu, que l'on compare ensuite au taux de rendement cible de l'investisseur, point de basculement à partir duquel l'investissement est justifié. La différence entre le taux de rentabilité prévu et le taux cible détermine le montant du don.

Dans la pratique

L'un des attributaires d'un don de l'ABIF est Trio, une entreprise importatrice de porte-greffes d'arbres fruitiers certifiés. Sa proposition initiale était un projet d'expansion de ses activités de production fruitière, mais ayant repéré le potentiel de développement du marché, l'ABIF l'a encouragée à établir une pépinière pour que des milliers d'arboriculteurs bénéficient d'un accès aux nouvelles variétés à haut rendement. Pour déterminer le montant du don à octroyer à Trio et à d'autres demandeurs, l'ABIF a tenu compte de trois paramètres clés : le coût moyen pondéré du capital, le budget du projet d'investissement et les frais d'exploitation prévisionnels.

Trio et d'autres entreprises ont montré qu'un don pouvait encourager un changement systémique durable du marché mené par l'investissement et obtenir un impact à grande échelle. Trio a importé à ce jour 250 000 gaules (jeunes arbres) dont 50 000 ont été vendues, 100 000 le seront au cours de l'année et 100 000 ont été plantées pour fournir des porte-greffes. La rentabilité

de l'entreprise dépend à présent de la fourniture aux arboriculteurs de variétés d'arbres fruitiers homologuées à haut rendement et de l'apport d'une aide à ceux-ci pour qu'ils obtiennent le meilleur retour possible sur leur investissement.

Cette approche, on commence à le constater, apporte au DFID et à l'AusAid des avantages notables et un bon rapport coûts-avantages, mais la relation entre les donateurs et les partenaires du secteur privé a aussi des implications plus vastes. En considérant le don comme une composante intégrale d'une décision d'investissement et en appliquant des outils qui ont fait leurs preuves dans le processus décisionnel de l'investissement dans le secteur privé, l'approche de l'ABIF offre une base rationnelle de gestion de l'interface don public/financement privé, en apportant un complément non concurrentiel aux financements de source privée par l'emprunt et les fonds propres.

L'approche de l'ABIF constitue un affinement du modèle du financement avec fonds de contrepartie selon lequel des partenaires du secteur privé à visées commerciales jouent souvent un rôle intégral dans la réalisation des objectifs de développement. <

Lien

- Afghanistan Business Innovation Fund (ABIF): www.imurabba.org



Lisette van Benthum

lisette.van.benthum@fairandsustainable.nl
Consultante en services financiers, Fair & Sustainable
Advisory Services, Utrecht (Pays-Bas)

Ben Nijkamp

ben.nijkamp@icco.nl
Coordinateur de services financiers et gestionnaire de
fonds, ICCO Investments, Utrecht (Pays-Bas)

Établissement de relations entre prêteurs et emprunteurs

De l'utilité des garanties

Les banques et les investisseurs sociaux hésitent souvent à fournir des services financiers aux organisations de producteurs, aux institutions de microfinance rurales ou aux petites entreprises car elles sont perçues comme présentant trop de risques. Le fonds de garantie de l'ICCO remet cette perception en question.

Les organisations de producteurs, les institutions de microfinance (IMF) rurales ou les petites et moyennes entreprises (PME) des pays en développement éprouvent souvent des difficultés à accéder aux services financiers offerts par les banques locales ou internationales ou même par les investisseurs sociaux. Elles n'ont pas de dossier de crédit ou de biens à donner en garantie et sont donc perçues comme présentant des risques élevés.

L'ICCO, coopérative néerlandaise, est convaincue que de nombreux fournisseurs de services financiers s'exagèrent de beaucoup le risque des investissements dans les organisations de producteurs, les IMF et les PME. En 1999, l'ICCO a donc constitué un fonds de garantie qui vise à réduire le risque que peut comporter l'octroi de prêts à ce groupe. Chaque garantie sert de sûreté partielle pour l'obtention des emprunts, ce qui permet au prestataire de services financiers et à l'organisation de producteurs ou à l'entrepreneur de mieux se connaître, de se faire mutuellement confiance et d'explorer les possibilités mutuellement bénéfiques.

Le fonds de garantie de l'ICCO

Le fonds de garantie de l'ICCO œuvre avec des banques locales et des investisseurs sociaux tels qu'Oikocredit et le Fonds Triodos de commerce durable (TSTF) en fournissant des garanties partielles pour pertes partagées sur des prêts octroyés à des petites entreprises et organisations qui, sans cela, seraient considérées comme présentant des risques excessifs. Il est apparu qu'après un cycle de prêt ou plus, la confiance s'était instaurée entre l'institution prêteuse et l'emprunteur et que l'institution était plus disposée à maintenir les relations sans exiger de garantie (voir l'encadré).

Au 31 décembre 2012, le fonds avait obtenu un effet de levier de 2,74 sur son portefeuille (c.-à-d. que pour 1 000 euros

garantis par l'ICCO, les banques et les investisseurs avaient prêté 2 740 euros).

En principe, l'ICCO ne fournit pas de garanties à 100 % : au 31 décembre 2012, la moyenne des garanties accordées était de 43 % de la valeur du prêt. Son fonds offre principalement des garanties de partage de risque et, à titre exceptionnel seulement, des garanties des premières pertes. Selon cette dernière formule, le garant accepte d'absorber toute perte jusqu'à un montant maximum prédéfini, au-delà duquel d'autres partagent le risque.

L'ICCO a choisi cette politique car elle souhaite travailler avec des banques qui partagent les risques d'investissement. Si le fonds de l'ICCO fournissait des garanties à 100 %, la banque prêteuse n'assumerait pratiquement aucun risque ; s'il offrait des garanties des premières pertes, la banque ne serait guère encouragée à rechercher un remboursement intégral des prêts qu'elle octroie.

Quelle est la forme de garantie optimale ?

Le fonds de l'ICCO fournit des garanties sous diverses formes : accord-cadre ou contrat bilatéral avec la banque prêteuse, garantie sous forme de dépôt ou lettre de crédit irrévocable (LCI), selon le niveau de

confiance existant entre la banque prêteuse et l'ICCO. Si la banque prêteuse n'a pas fait affaire avec le fonds auparavant, elle peut exiger une LCI de la banque de l'ICCO pour s'assurer du paiement éventuel de la garantie. Toutefois, la LCI exige que le montant garanti (ou une partie de ce montant) soit « gelé » au compte en banque de l'ICCO et que l'organisation acquitte les frais de la LCI.

Dans les cas où l'ICCO et une banque locale ou un investisseur social collaborent depuis un certain temps, ils peuvent choisir de conclure un accord-cadre précisant le groupe cible d'emprunteurs, les normes applicables au pourcentage de la garantie, etc., ce qui peut simplifier considérablement le processus. L'ICCO a conclu des accords-cadres avec Oikocredit et avec la Banque centraméricaine d'intégration économique.

Depuis les toutes premières années du fonds, l'ICCO a coopéré avec plusieurs banques locales en Afrique et en Asie. Certaines ont exigé que l'ICCO dépose le montant de la garantie dans un compte conjoint, ce qui a causé des problèmes pratiques. Dans certains pays, par exemple, il est difficile de récupérer le dépôt une fois que le prêt a été remboursé. Dans d'autres cas, malgré les dispositions contractuelles,

Pour se constituer un dossier de crédit

La COLDIS est une coopérative agricole du sud de Madagascar qui achète des clous de girofle aux petits producteurs pour les vendre en vrac à des entreprises aux Pays-Bas et à Hong-Kong. Pour pouvoir payer les producteurs à la livraison, elle avait besoin d'un crédit temporaire pour faire la jonction entre ce paiement et la réception du paiement du client néerlandais.

Étant nouvellement constituée et n'ayant pas de biens à nantir, la coopérative était considérée comme trop risquée par les banques locales et occidentales. L'ICCO a présenté la coopérative au Fonds Triodos pour le commerce durable (TSTF) qui s'est montré disposé à lui accorder un prêt mais qui hésitait à le faire en l'absence d'un dossier de crédit. L'ICCO a alors proposé de fournir une garantie partielle, au vu de quoi le Fonds Triodos a consenti d'octroyer le prêt.

En 2009, l'ICCO a offert une garantie de 50 %, ce qui a permis à la COLDIS d'emprunter 500 000 euros, qu'elle a remboursés intégralement. Les années suivantes, le TSTF a accordé d'autres prêts à des conditions analogues, prêts que la COLDIS a remboursés dans leur intégralité. Une relation de confiance s'est ainsi établie entre le fonds et la coopérative et, en 2012, le TSTF a convenu d'octroyer à celle-ci un prêt de plus d'un million d'euros en exigeant une garantie de 20 % seulement.

les banques ont employé le dépôt sans l'approbation de l'ICCO. Dans de telles situations, il est difficile pour une organisation néerlandaise de contraindre la banque à donner des preuves qu'elle a fait un emploi licite de la somme déposée. Le fonds de l'ICCO s'abstient désormais de fournir des garanties sous cette forme et emploie des LCI avec les banques étrangères.

Établissement de la confiance

Le temps et les efforts que l'ICCO doit consacrer à la passation de contrats et au suivi des garanties sont eux aussi déterminés dans une grande mesure par le niveau de confiance entre les parties concernées. Si l'ICCO connaît la banque et sait qu'elle peut lui faire confiance, elle fonde ses décisions sur les informations fournies par celle-ci. Lorsqu'une relation de confiance n'a pas encore été établie, le services des investissements de l'ICCO doit procéder à une enquête complète et surveiller les activités de l'emprunteur tout au long de la durée de la garantie. Le fait de pouvoir se fier aux renseignements fournis par la banque réduit considérablement les frais de transaction de l'ICCO.

Au moyen d'activités trimestrielles de suivi et d'évaluation des risques, l'ICCO



détermine le risque total des garanties et constitue des réserves en conséquence. Les évaluations des risques et les réserves font l'objet d'une surveillance attentive de la part d'auditeurs externes. Le fonds de garantie de l'ICCO n'est pas illimité et, ces dernières années, a été entièrement utilisé pour

satisfaire à l'obligation de constituer des réserves.

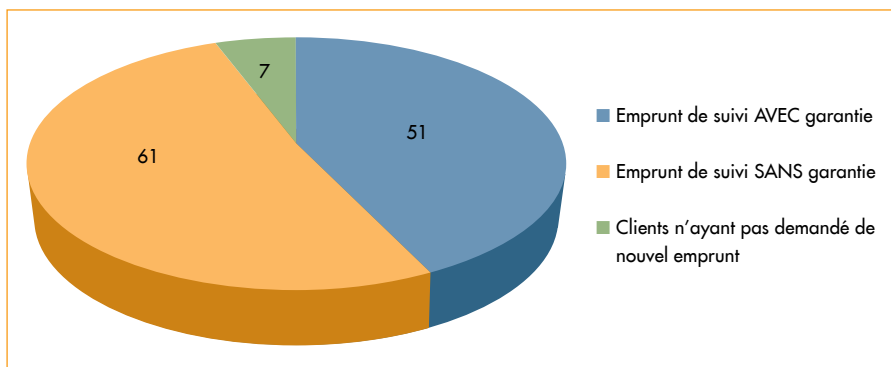
Résultats

De 2006 à 2012, le fonds de l'ICCO a garanti 236 prêts, 51 % ayant été consentis à des organisations de producteurs et à des PME et 49 % à des IMF rurales. Sur ces 236 prêts, 107 sont en cours et aucun n'est délinquant, et 119 ont été remboursés dans leur intégralité. Le fonds est intervenu en garantie dans 10 cas.

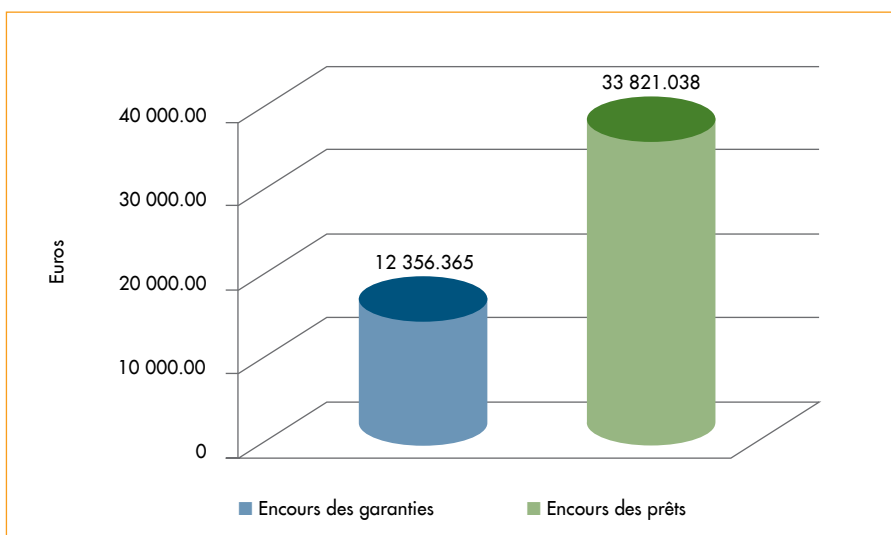
Sur les 119 clients qui ont remboursé leur emprunt, sept n'ont pas demandé de nouvel emprunt au même prestataire de services financiers, soit qu'ils n'en aient pas eu besoin, soit qu'ils aient trouvé un autre prestataire, et 51 ont contracté un nouvel emprunt auprès du même prestataire avec garantie (d'un montant inférieur) et 61 sans garantie.

Ces résultats indiquent que les efforts déployés par l'ICCO aux fins d'encourager les prestataires de services financiers à mieux connaître le segment du marché des organisations de producteurs, des IMF rurales et des PME ont porté leurs fruits. Les prestataires de services financiers commencent à découvrir l'attractivité de ces, comme l'indiquent les 61 prêts de suivi accordés sans exiger de garantie. Par ailleurs, le fait que sur les 236 garanties accordées par l'ICCO, 10 seulement ait dû jouer montre que les activités de prêt en faveur d'organisations et d'entrepreneurs (soigneusement sélectionnés) de ce secteur ne comportent pas autant de risques que certains acteurs financiers veulent le croire. <

Suivi de 119 clients ayant remboursé leur emprunt.



Portefeuille de garanties de l'ICCO – Encours au 31 décembre (levier de 1:2,74).



Liens

- ICCO Investments : www.icco-international.com
- Triodos Sustainable Trade Fund : www.triodos.com
- Fair & Sustainable Advisory Services : www.fairandsustainable.nl
- Oikocredit : www.oikocredit.coop
- COLDIS : www.coldis.mg
- CABEL : www.bcje.org

Des capitaux pour les entreprises pionnières



Sheikh Noorullah
snoorullah@acumen.org
Gestionnaire de portefeuille, Acumen

La communauté de l'investissement d'impact signale depuis un certain temps le manque d'opportunités d'investissement dans les pays en développement. Il existe davantage de fonds d'impact à un stade avancé qui recherchent des entreprises prometteuses socialement et financièrement prêtes pour un investissement, mais la plupart des opportunités se situent aux stades initiaux et sont considérées comme trop risquées par rapport au rendement. Selon une étude réalisée par le Monitor Group, sur 84 fonds investissant en Afrique, seuls six fournissent des capitaux au démarrage.

Chez Acumen, nous employons des capitaux philanthropiques pour combler cette lacune lorsque nous investissons dans des modèles d'affaires qui desservent des clients à faible revenu. Ayant investi ces 12 dernières années plus de 80 millions de dollars EU dans 73 entreprises sociales, nous avons coopéré avec Monitor pour examiner les types de financement reçus par les entreprises dans lesquelles nous avons investi. Sans la philanthropie, l'étude l'a montré, de nombreuses entreprises desservant les pauvres n'auraient pas pu accéder à la durabilité ni à la pleine échelle.

Outre ces problèmes de financement, nombre d'entrepreneurs appliquent des modèles d'entreprises dans le vide, sans accès aux connaissances et aux approches passées, ce qui les mène souvent à l'échec.

Il faut donc, pour résoudre ces difficultés, appliquer une double stratégie où les capitaux philanthropiques sont investis dans : 1) des entreprises pionnières pour appuyer l'incubation d'entreprises novatrices ciblant les clients du bas de la pyramide et 2) la documentation et la diffusion de connaissances qui peuvent atténuer le risque lié à l'investissement au démarrage et stimuler les apports de capitaux à ces entreprises.

Le secteur agricole est parmi les plus prometteurs pour améliorer les résultats du développement. Étant donné le grand nombre d'agriculteurs dans les pays en développement et les immenses lacunes en matière d'efficacité et de création de valeur de la plupart des chaînes de valeur à base agricole, ce secteur est un candidat tout désigné pour le financement philanthropique et axé sur le rendement. L'investissement concentré sur les petits agriculteurs peut avoir un immense impact. L'élimination de la pauvreté est condamnée à rester hors de portée jusqu'à ce que l'on consente de sérieuses interventions pour accroître la valeur qui renforceront l'économie au niveau des petits agriculteurs. Mais les défis sont de taille.

Les problèmes des agro-entreprises à leurs débuts sont aggravés par les coûts de distribution élevés dus à la dispersion de la clientèle. Le coût de l'élaboration d'un système de distribution appartenant à l'entreprise est souvent prohibitif et le recours aux canaux existants risque de réduire l'efficacité de l'innovation du produit ou du service. Une difficulté connexe est celle de la création de la demande. Les communautés rurales du bas de la pyramide sont invariablement conservatrices et n'adoptent de nouveaux produits qu'au bout de plusieurs cycles de démonstration, ce qui peut accroître considérablement la mise de fonds initiale nécessaire. Les connaissances relatives à la commercialisation auprès de la clientèle du bas de la pyramide en milieu rural et aux stratégies de distribution « des derniers kilomètres » peuvent être utiles tant aux agro-entreprises qu'aux investisseurs d'impact.

L'apport de capitaux aux entreprises pionnières ne donne que des résultats limités dans le long terme, s'il n'est pas accompagné de capitaux philanthropiques substantiels alloués à la création et à la diffusion de produits de connaissance décrivant les mesures qui se sont révélées efficaces, et les raisons de leur efficacité, ainsi que celles qui se sont avérées improductives. De telles connaissances peuvent aider les investisseurs à comprendre et à évaluer les risques d'investissement au démarrage, et améliorer les chances de réussite des entrepreneurs pionniers en milieu rural difficile. Il peut aussi en résulter une création de valeur en termes de rendement financier et de développement. <

Liens

- Koh, H. et al. (2012) *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing*. Monitor Group & Acumen Fund.

Capacity.org, numéro 47, août 2013

Capacity.org est publié en anglais et en français, accompagné d'un webzine (www.capacity.org) et d'une lettre d'information envoyée par courriel. Chaque numéro porte sur un thème particulier touchant au renforcement des capacités dans la coopération internationale. On y trouve des articles, des interviews et une rubrique « Opinion ».

Rédacteur en chef : Heinz Greijn

heinzgreijn@learning4development.org

Éditeur Web : Wangu Mwangi

Comité de rédaction : Kaustuv Bandyopadhyay (PRIA), Niloy Banerjee (PNUD), Sue Soal (CRDA), Eunike Spierings (ECDPM), Jan Ubels (SNV) et Hettie Walters (ICCO)

Auteurs ayant contribué au présent numéro : Lisette van Benthum, James Blewett, Paulos Desalegn, Jimmy Ebong, Heinz Greijn, Elisaveta Kostova, Rem Neeffjes, Sheikh Noorullah, Ben Nijkamp, Giel Ton, Peniel Uliwa et Piet Visser.

Les opinions exprimées dans *Capacity.org* sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ECDPM, de l'ICCO, du PNUD, de la PRIA ou de la SNV.

Les opinions exprimées dans *Capacity.org* sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ECDPM, de l'ICCO, du PNUD, de la PRIA ou de la SNV.

Production : Contactivity bv, Stationsweg 28, 2312 AV Leiden (Pays-Bas).

Contrôle rédactionnel : Valerie Jones

Traduction en français : Michel Coclet

Mise en page : Anita Weisz-Toebosch

Éditeurs : Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et SNV (Organisation néerlandaise de développement).

Capacity.org a été créé par l'ECDPM en 1999.

ISSN 1571-7496

Les lecteurs sont autorisés à reproduire les articles publiés dans *Capacity.org* à condition d'en mentionner clairement la source.

Capacity.org est une publication gratuite qui s'adresse aux praticiens et aux décideurs de la coopération internationale au développement. Pour vous y abonner, consultez www.capacity.org.

