



## *Rabo Development*

*Financement de coopératives*

Hans Bogaard, Responsable du secteur agricole pour Rabo  
Development  
Conférence Agrifin Colombo, 20 août 2013



**Rabobank**

# Table des matières

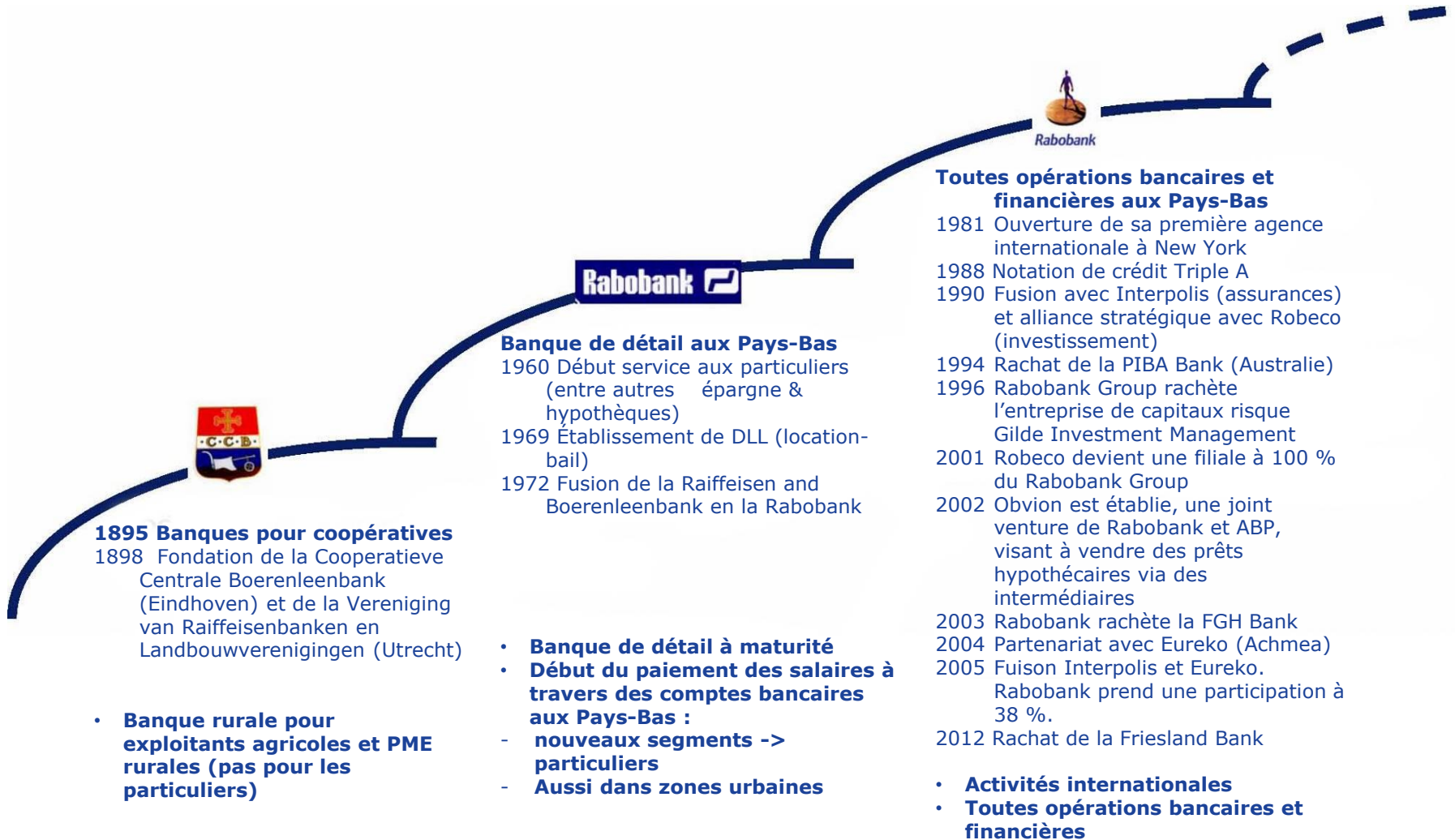
Section 1 :	Contexte de Rabobank
Section 2 :	Contexte des coopératives
Section 3 :	Financement de coopératives arrivées à maturité
Section 4 :	Financement de coopératives en développement
Section 5 :	Conclusions



Rabobank

A photograph of a brick building with a windmill in the background. The building has a sign that reads 'boerenbank'. The windmill is a traditional Dutch-style windmill with a dark body and light-colored sails. The scene is set in a rural area with some trees and a clear sky.

# 1. Contexte de Rabobank



# Stratégie du Rabobank Group

---



- ✓ Principalement une banque hollandaise
- ✓ Forte identité coopérative
- ✓ Position de leader sur toutes les activités financières aux Pays-Bas
- ✓ Position mondiale de numéro 1 en tant que banque focalisée sur le secteur alimentaire et agricole dans certains pays
- ✓ Meilleure solvabilité de toutes les banques privées
- ✓ Forte focalisation sur le service à la clientèle

# Structure organisationnelle de la Rabobank

10 millions de clients  
1,9 million de membres



136 coopératives locales  
Rabobanks



Propriété & contre-garantie

Rabobank Nederland



Filiales spécialisées

- 1.9 million members of local Rabobank cooperatives
- Non-financial membership: no entry fee, no dividend
- Members buy 4 products on average, compared to 2.5 by non-member clients
- Limited say on business strategy of local Rabobank via Members Council
- Exclusive right to buy Member Certificates

## Prestataire international de services financiers basé sur un principe d'organisation de coopérative

- Services bancaires de détail, de gros, gestion des immobilisations, location-bail et immobilier
- Implantation dans 47 pays
- 10 millions de clients dans le monde
- 766 bureaux en dehors des Pays-Bas
- 61 103 employés à plein temps (total Rabobank Group)

## Rabobanks locales aux Pays-Bas

- 136 banques locales indépendantes aux Pays-Bas
- 7,6 millions de clients (dont 6,8 millions de clients détail)
- 1,9 millions de membres
- 853 bureaux
- 27 272 employés à plein temps
- 2 898 DAB



Notation de crédit élevée décernée par S&P, Moody's et DBRS

## Chiffres clés du Rabobank Group



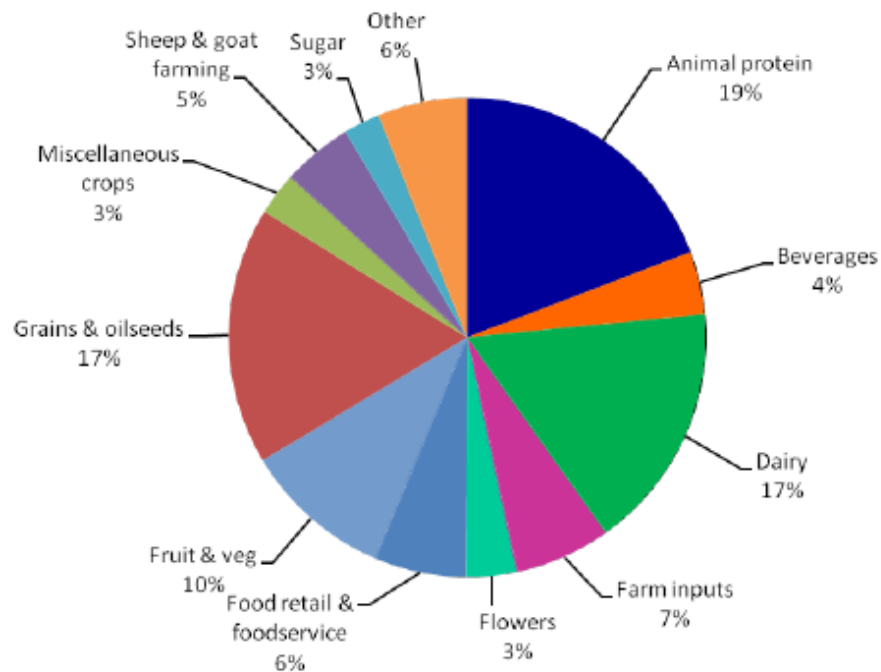
<b>(en milliards EUR)</b>	<b>2012 (fin exercice)</b>	<b>2011 (fin exercice)</b>	<b>2010 (fin exercice)</b>
Profit net	2,1	2,6	2,8
Total actif	752	732	652
Total capitaux propres	45	45	41
Comptes courants et de dépôt	334	330	299
Prêts au secteur privé	458	448	436
Ratio capital de base de catégorie 1 (%)	13,2	12,7	12,6
Coefficient d'efficacité (%)	65,7	65,2	64,5





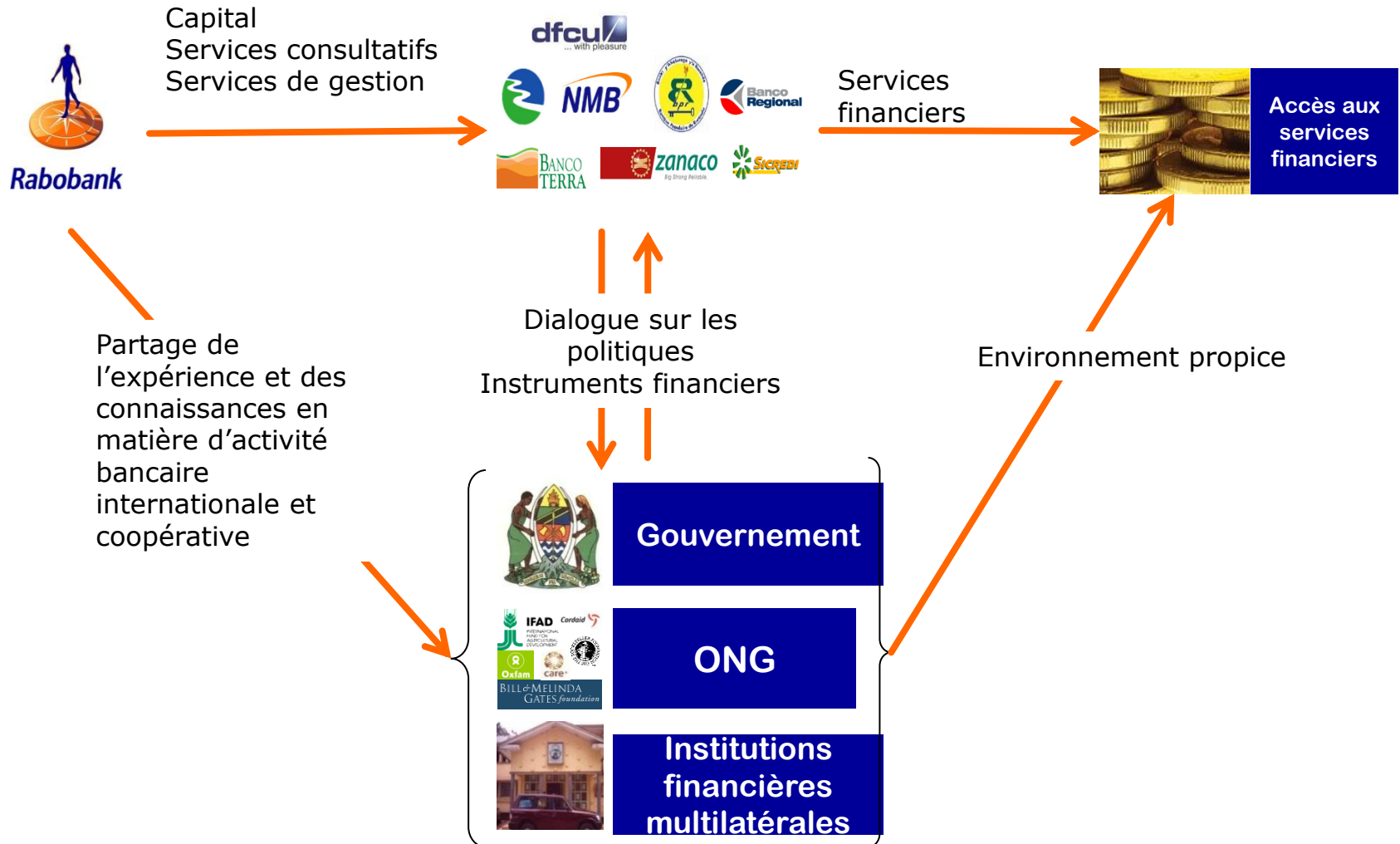
# Un portefeuille agro-alimentaire bien diversifié

Breakdown F&A portfolio Group total EUR 92 bn



- Portfolio EUR 92bn (+5%)
- Well diversified
- 20% of group portfolio
- Domestic market share 85%

# Rabo Development : modèle d'exploitation



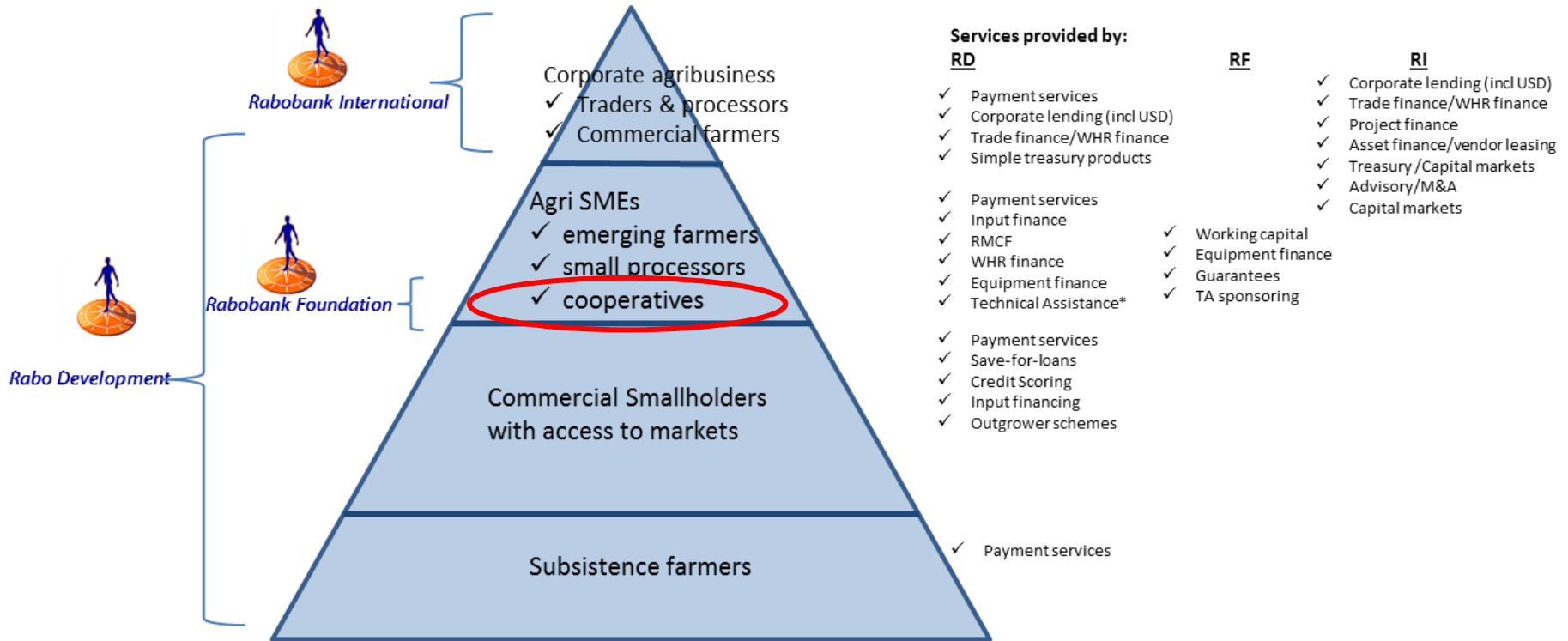
# Banques partenaires de Rabo Development et projets consultatifs en 2012

Banques partenaires

Projets consultatifs



# Approche du financement tirée par la segmentation



\*) Technical Assistance is organised by RD partner banks but implementation is outsourced to experts such as RIAS



Rabobank

---

## 2. Contexte des coopératives

*Le principal objectif d'une coopérative consiste à **maximiser les bénéfices que les membres tirent de leurs transactions commerciales avec la coopérative.***

*Alliance coopérative internationale (ACI)*

## Modèle pour une coopérative de producteurs

---

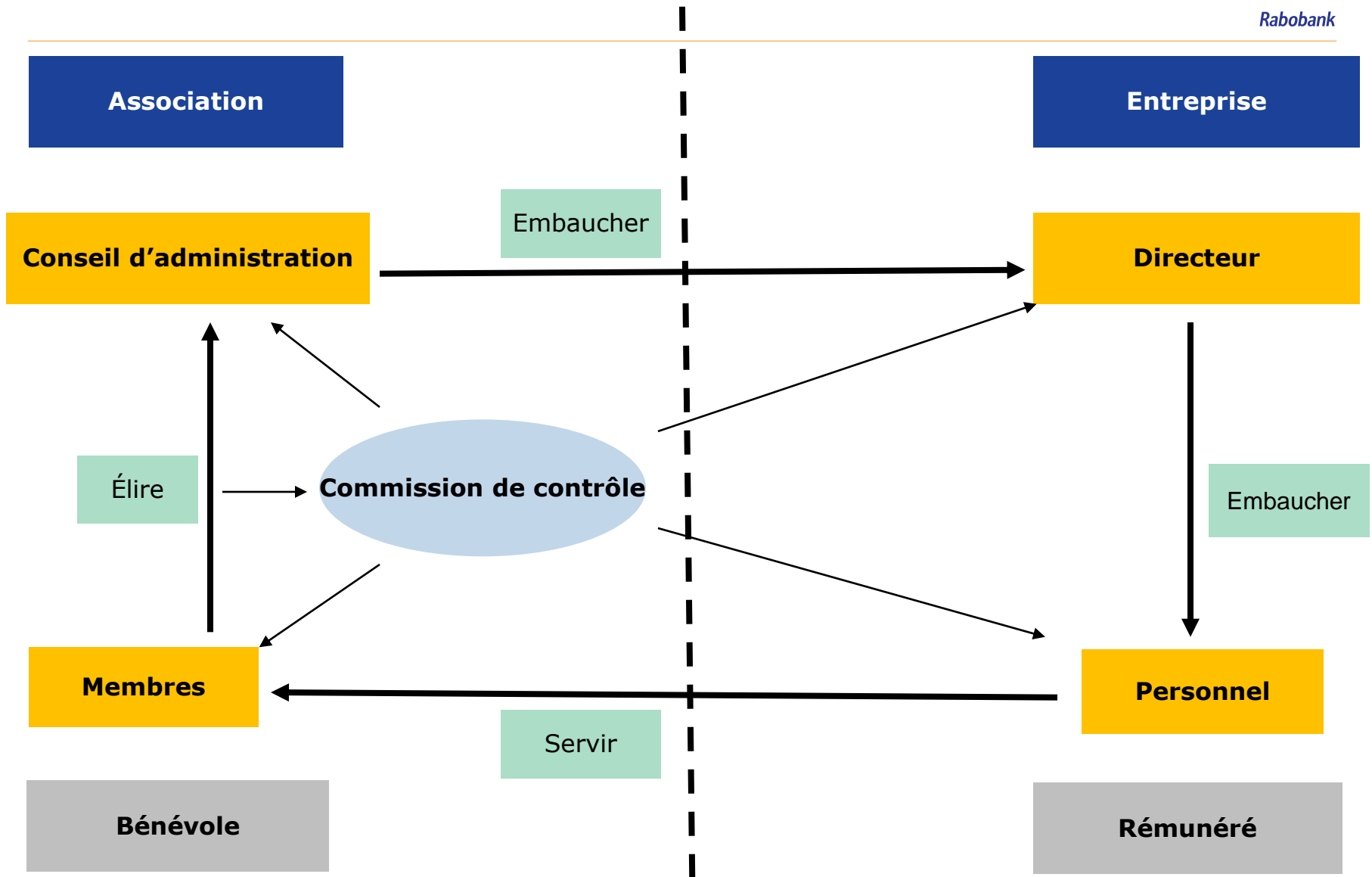


- ✓ Combler le fossé entre le petit exploitant individuel et le vaste marché
- ✓ Établissement selon les exigences de l'organisation industrielle :
  - Maximiser les revenus du marché et minimiser les coûts de production pour les membres.
  - Être efficace et bien organisé

### **Nécessaire :**

- ✓ Les membres exploitants doivent comprendre la coopérative et se conformer à ses politiques commerciales.

# Structure d'une coopérative





## Facteurs clés de réussite du développement d'une coopérative

---

- ✓ Respect des principes économiques et commerciaux
- ✓ Structure de gouvernance adéquate
- ✓ Discipline commerciale cohérente (politiques de pertes zéro et de capitalisation)
- ✓ Pas de mélange entre gouvernance et gestion
- ✓ Communication avec les membres
- ✓ Législation claire et rigoureuse

## Trois principes économiques (Rabobank)

---



*Pour garantir la réussite et le développement durable d'une coopérative, la coopérative Rabobank - Netherlands s'est focalisée sur les trois principes économiques suivants, qui devraient toujours être respectés par la coopérative :*

1. Servir à prix coûtant
2. Principe de la proportionnalité
3. Principe d'auto-financement

### ***SERVIR À PRIX COÛTANT***

- ✓ La coopérative ne crée pas un profit indépendant mais elle opère à un coût (prix) minimum pour ses membres. La coopérative est un « organisateur de marge » pour ses membres.
- ✓ Cependant, la coopérative doit réaliser un excédent pour des réserves et l'élargissement.
- ✓ Non-membres et clients / clients sont soumis à la maximisation des profits.

### ***PRINCIPE DE LA PROPORTIONNALITÉ***

- ✓ La coopérative va affecter des retours et des coûts proportionnels au chiffre d'affaires des membres.
- ✓ La proportionnalité va aussi être mentionnée dans les droits et devoirs des membres, y compris les responsabilités et les droits de vote (vote plural) ;
- ✓ La proportionnalité sera aussi appliquée pour les réserves selon le chiffre d'affaires des membres.

### ***PRINCIPE D'AUTO-FINANCEMENT***

- ✓ La coopérative ne peut pas, pour son objectif commercial principal, attirer du capital avec participation aux risques de la part d'investisseurs extérieurs car cela irait contre les intérêts de ses membres.
- ✓ Les membres doivent fournir eux-mêmes du capital avec participation aux risques.
- ✓ Pour des opérations secondaires, une participation externe est possible (joint ventures, etc.).
- ✓ Le principe d'auto-financement est réalisé à travers les dettes, les réserves annuelles, les comptes des membres, etc.



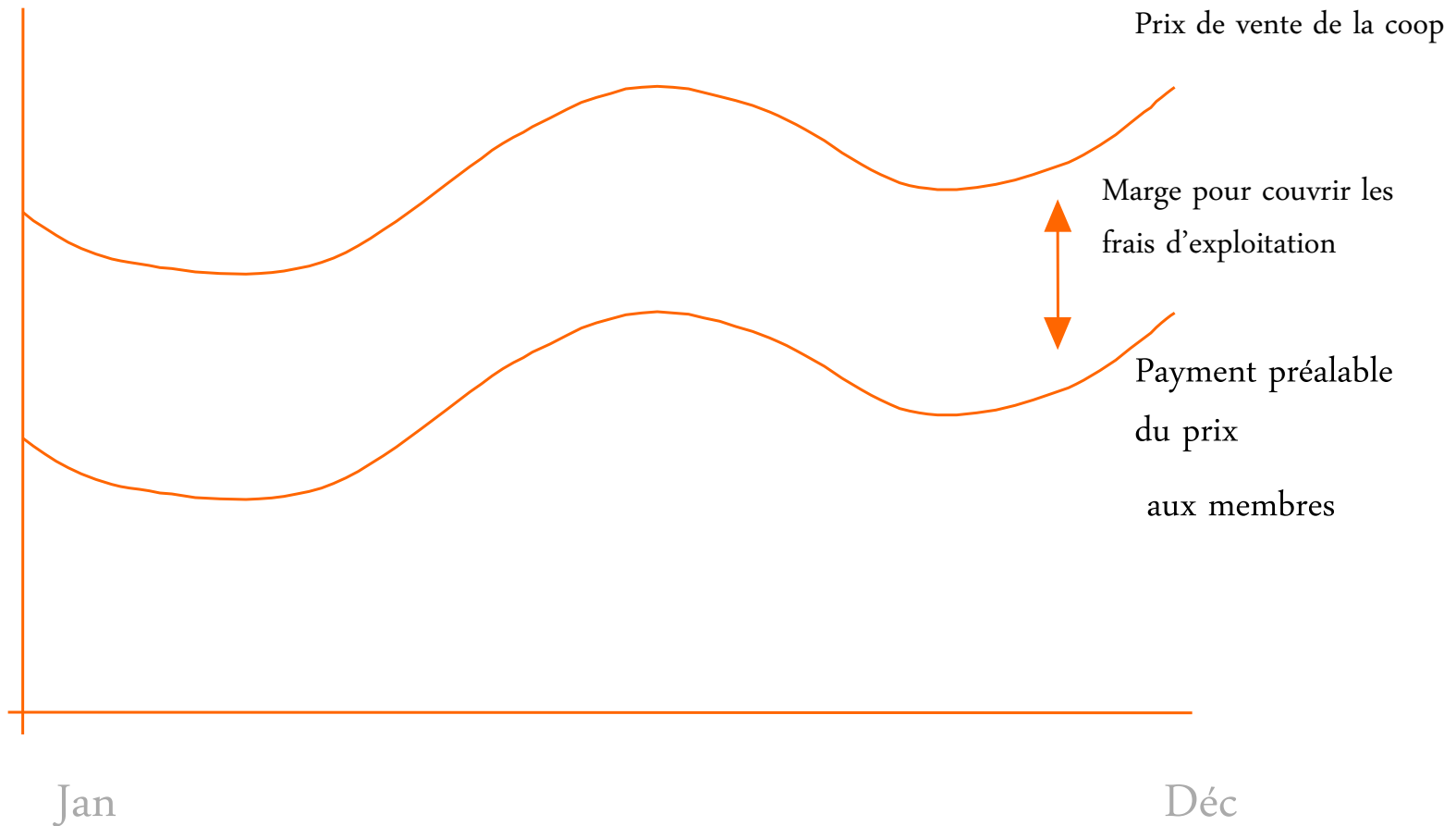
## Vers les pratiques commerciales suivantes

---

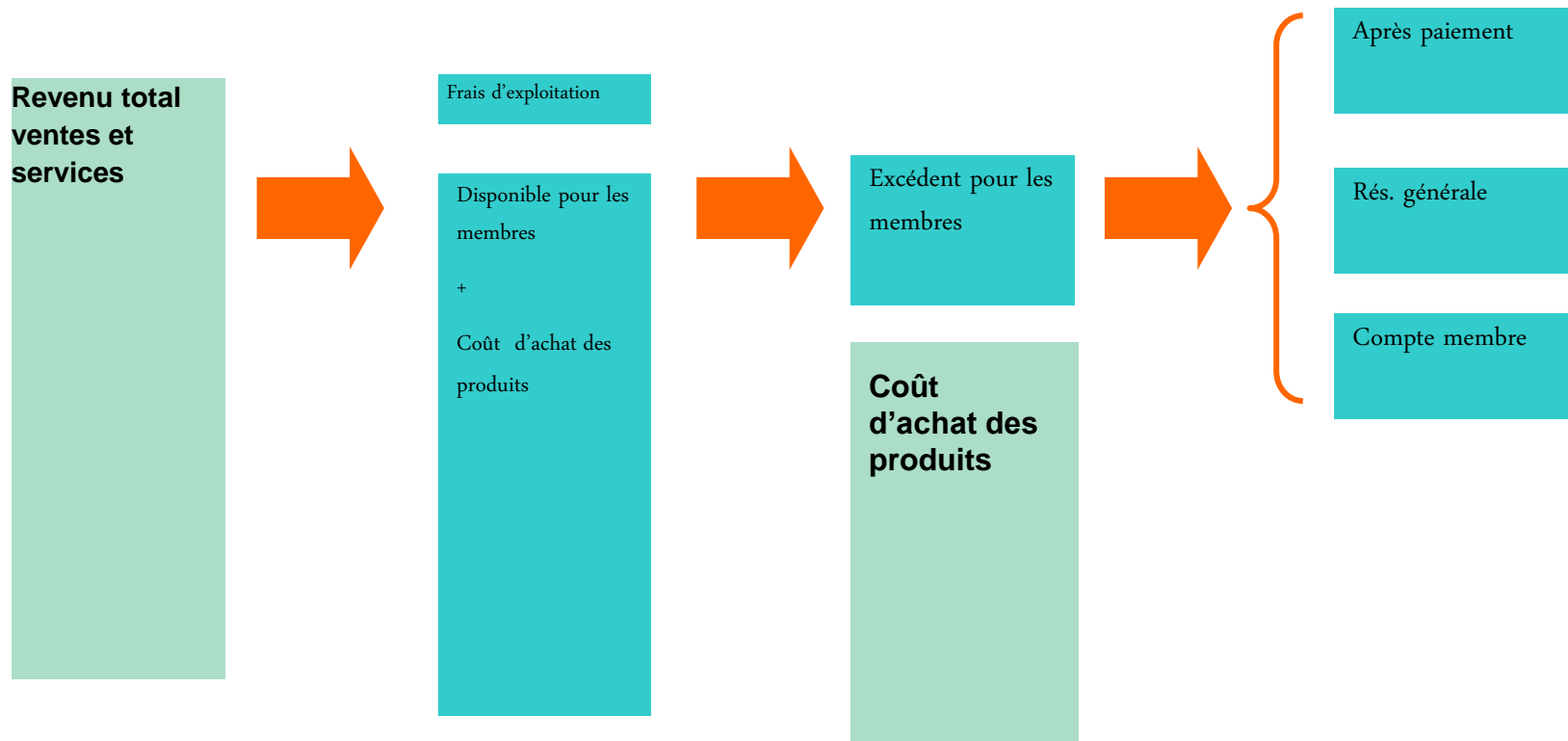
En cohérence avec ces principes commerciaux, la coopérative et ses membres vont logiquement appliquer les pratiques commerciales suivantes :

- 1) Les prix (prix pré-payés, après paiements) et conditions sont les mêmes pour tous les membres. La coopérative ne négocie donc pas avec ses membres individuels sur un prix ;
- 2) Toutes les questions opérationnelles, comme le recueil et le transport, le tri et le classement, l'emballage, le moment de l'offre, etc., sont déterminées par les membres à travers une « Réglementation des produits » devant être conclue/modifiée par l'assemblée générale ;
- 3) Dans les coopératives de commercialisation, un devoir de livraison 100 % du produit des membres est une condition absolue pour devenir une coopérative avec un impact réel sur le marché, du fait des raisons suivantes :
  - Une coopérative de commercialisation est plus exigeante en investissements que d'autres coopératives telles que des coopératives d'approvisionnement en intrants, du fait que les saisons de récolte et de vente ne sont pas exactement les mêmes et que le financement du stock est aussi nécessaire ;
  - Par conséquent, une forte capitalisation est nécessaire pour couvrir les frais fixes et pour que la coopérative devienne rentable pour ses membres ;
  - La vente parallèle mine le processus d'établissement de prix du produit et cause une utilisation insuffisante des actifs et des employés professionnels.

# Génération d'excédents (Politique de pertes zéro)



# La capitalisation exige une politique de réserve cohérente







## Exemple of capitalisation de Lam Vien au Vietnam

Sans mettre en œuvre une stratégie de capitalisation, les capitaux investis augmenteraient seulement de VND 459 millions (à savoir le capital d'apport) à VND 689 millions, soit 3,6 % des ressources totales. Dans ce cas, l'augmentation de capital est principalement due à l'entrée de nouveaux membres dans la coopérative payant leur droit d'entrée.

Cependant, avec une structure de capitalisation en place, les capitaux investis devraient passer de VND 414 millions à VND 6 247 millions, soit 32,9 % des ressources totales. Il est clair que, sans une capacité de capitalisation adéquate, cette coopérative ne pourra pas demander de prêt bancaire.

### BILAN (millions VND)

ACTIF	Fin de l'année					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIF ACTUEL &amp; INVESTISSEMENT CT</b>	860	13 934	15 227	15 687	17 122	18 819
<b>Liquide</b>	860	<b>4 003</b>	<b>4 043</b>	<b>4 033</b>	<b>4 240</b>	<b>4 649</b>
<b>Comptes clients</b>		<b>9 931</b>	<b>11 184</b>	<b>11 654</b>	<b>12 881</b>	<b>14 171</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	300	241	182	124	173	114
Valeur d'origine	115	115	115	115	115	115
Amortissement cumulé		(23)	(46)	(69)	(92)	(115)
Dépenses à long terme prépayées	185	149	113	78	150	114
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 160</b>	<b>14 175</b>	<b>15 409</b>	<b>15 811</b>	<b>17 294</b>	<b>18 933</b>

### RESSOURCES

<b>DETTES</b>	746	13 754	13 800	12 985	12 947	12 686
Comptes fournisseurs (autres services)		-	-	-	-	-
Payable à prêts	746	13,754	13 800	12 985	12 947	12 686
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	414	421	1,609	2,826	4,348	6.247
Capital libéré	459	505	551	597	643	689
Bénéfices non distribués	(45)	(84)	1 058	2 229	3 705	5 558
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>1 160</b>	<b>14 175</b>	<b>15 409</b>	<b>15 811</b>	<b>17 294</b>	<b>18 933</b>



Rabobank

---

### 3. Financement de coopératives arrivées à maturité

# Différences entre une coopérative et une entreprise privée

## 1. Solvabilité et responsabilité des membres

- ✓ Dans certaines coops, les membres garantissent ensemble la dette
- ✓ Peut être hors bilan et non reconnu par le système de notation du risque
- ✓ Question clé : les membres sont-ils capables de tout rembourser le cas échéant ?

## 2. Liens et obligations entre les membres

- ✓ Les membres sont assujettis par des devoirs d'approvisionnement (exclusifs) et jouissent de droits d'approvisionnement illimités
- ✓ La coopérative jouit donc d'un approvisionnement garanti en matières premières
- ✓ De forts liens entre les membres améliorent le profil de risque de la coopérative
- ✓ Référence : tant que les membres sont responsables des 2/3 du chiffre d'affaires et que les alternatives sont rares, la relation d'approvisionnement entre la coopérative et ses membres peut être considérée comme particulièrement solide
- ✓ Pas reconnu par les systèmes de notation du risque

## 3. Rentabilité

- ✓ Une coop maximise le profit pour ses membres et affiche donc un profit moindre que des entreprises privées
- ✓ Soit par un paiement en liquide plus élevé et/ou un deuxième paiement après la saison
- ✓ Les systèmes de notation du risque ne prennent pas la différence en compte
- ✓ Possibilité de recalculer la rentabilité en prenant en compte un paiement (ultérieur) plus élevé

## Différences entre une coopérative et une entreprise privée (suite)

### 4. Autofinancement des membres

- ✓ Le capital des membres sur les comptes des membres est payé après la retraite mais peut toujours être considéré comme capital car 1) il peut être utilisé pour compenser des pertes, 2) il peut être utilisé pour rembourser des prêts en cas de liquidation et 3) il ne comporte pas de rémunération
- ✓ Les dettes des membres sur les comptes des membres font partie de la dette à long terme et sont souvent rattachées à d'autres dettes
- ✓ Les dettes des membres augmentent par 1) la rétention d'une partie fixe du chiffre d'affaires des membres, 2) la rétention d'un excédent annuel au détriment des versements payés aux membres
- ✓ Le refinancement du risque est en général faible car reconstitution automatique tous les ans
- ✓ De fait, on peut considérer cela comme du capital avec participation aux risques (mais non reconnu par les systèmes de notation du risque)

### 5. Gouvernance d'entreprise

- ✓ Les membres ont une influence indirecte sur la gouvernance et la stratégie dans la mesure où ils sont représentés au sein des comités de direction/consultatifs
- ✓ Si cela conduit à trop de focalisation sur les intérêts des membres, la coopérative pourrait en souffrir
- ✓ Cela pourrait aussi conduire à un manque de compétences professionnelles et de connaissances sur le marché (focalisation repliée sur l'interne)
- ✓ Les modèles de notation du risque ne reconnaissent pas suffisamment les risques rattachés au conseil d'administration et à la gouvernance

# Liste de vérification sur les coopératives



Rabobank

Caractéristiques d'une coopérative	Correction de la notation
<p><b>Responsabilité des membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres ont-ils une responsabilité limitée ?</li> <li>- Les membres peuvent-ils livrer sous responsabilité en cas de liquidation ?</li> <li>- La banque peut-elle faire appliquer la responsabilité des membres?</li> </ul>	
<p><b>Liens et obligations des membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres sont-ils responsables de &gt; 2/3 de l'approvisionnement ?</li> <li>- Les autres acheteurs sont-ils limités ?</li> <li>- Les liens entre les membres contribuent-ils au profil de risque de la coopérative ?</li> </ul>	
<p><b>Rentabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres sont-ils responsables de &gt; 2/3 de l'approvisionnement ?</li> <li>- Une partie des coûts est-elle directement liée à la maximisation du profit des membres ?</li> <li>- Le profit est-il influencé au-dessous ou au-dessus du niveau de l'EBIT ?</li> </ul>	
<p><b>Financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la stabilité de la dette de second rang des membres, à savoir quel est le niveau du risque de refinancement ?</li> <li>- La teneur est-elle d'au moins 7 ans ?</li> <li>- Est-il difficile de « sortir » de la coopérative ?</li> </ul>	
<p><b>Gouvernance de la coopérative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il suffisamment de connaissances et d'expertise ?</li> <li>- Dans le cas d'une coopérative faible sur le plan financier, quels sont les intérêts qui vont prévaloir, ceux</li> </ul>	

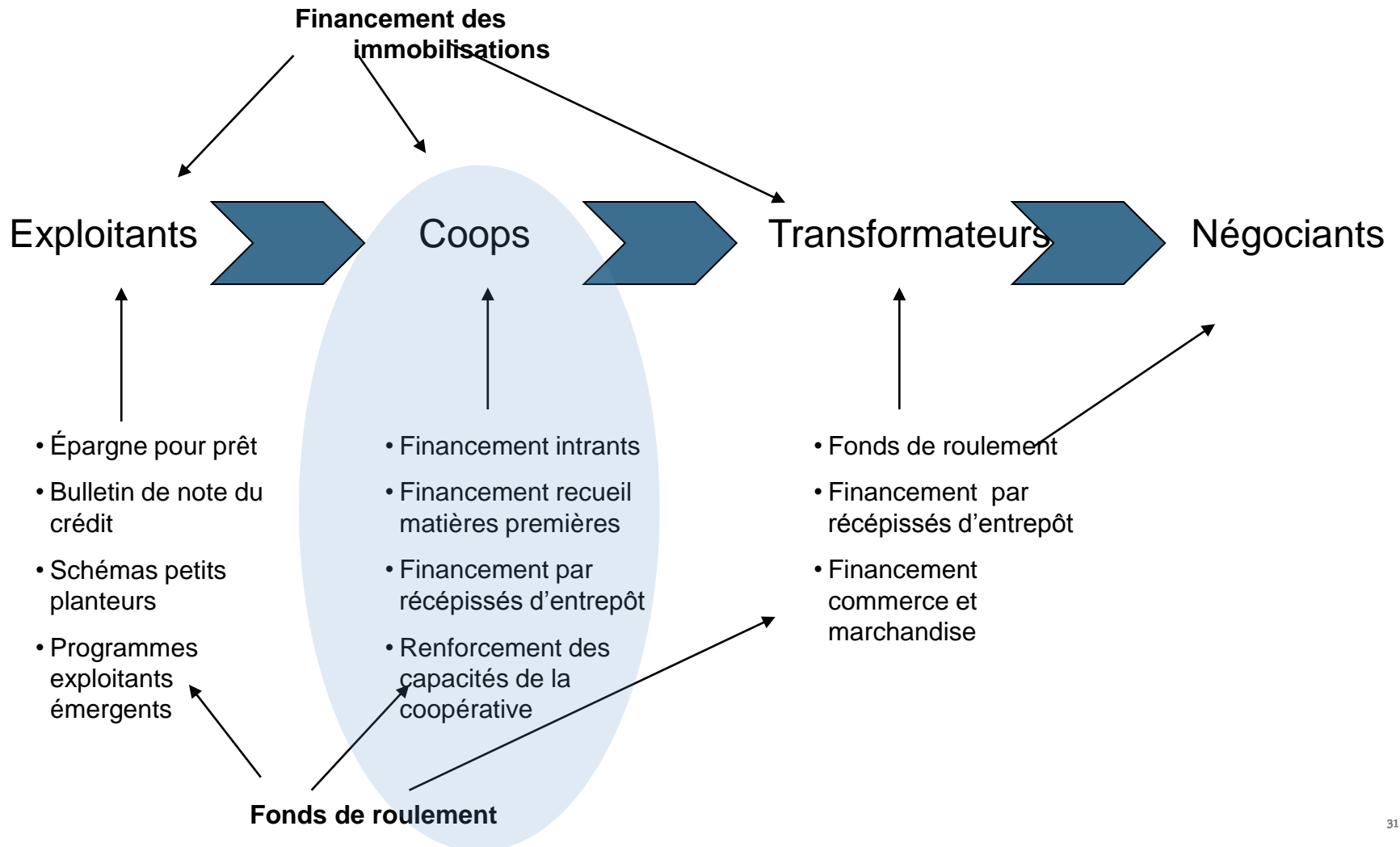


Rabobank

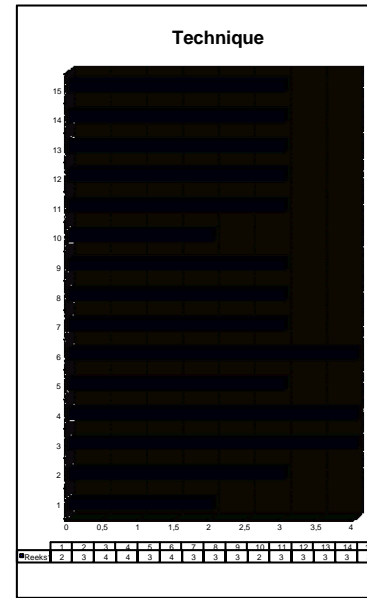
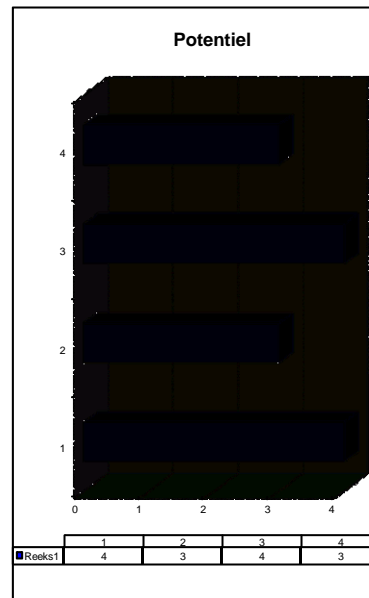
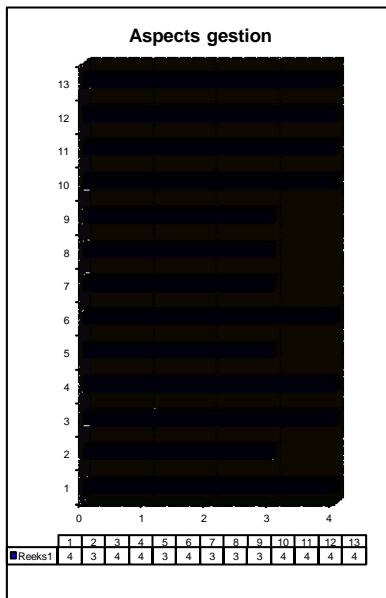
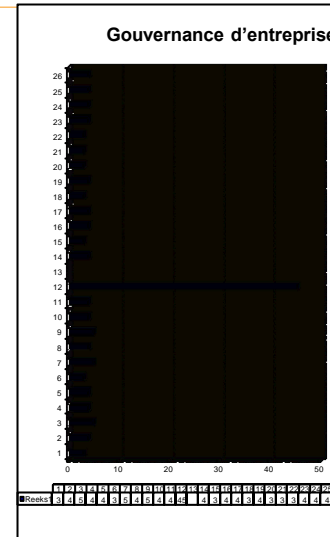
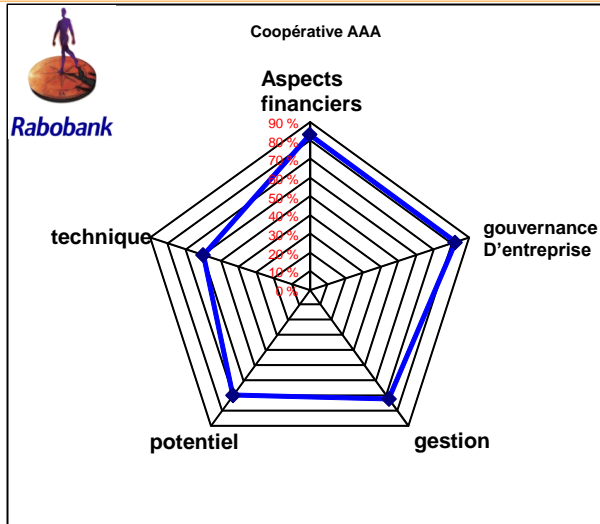
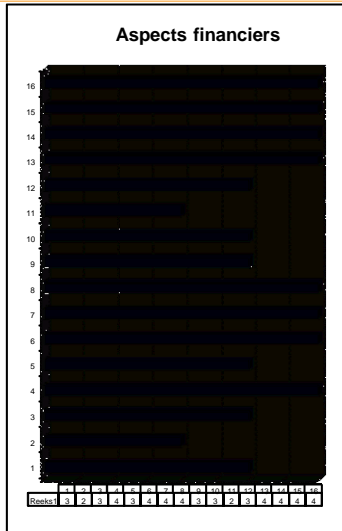
---

## 4. Financement de coopératives en développement

# L'approche de la chaîne de valeur doit prévaloir




# Bulletin de notes de la coopérative

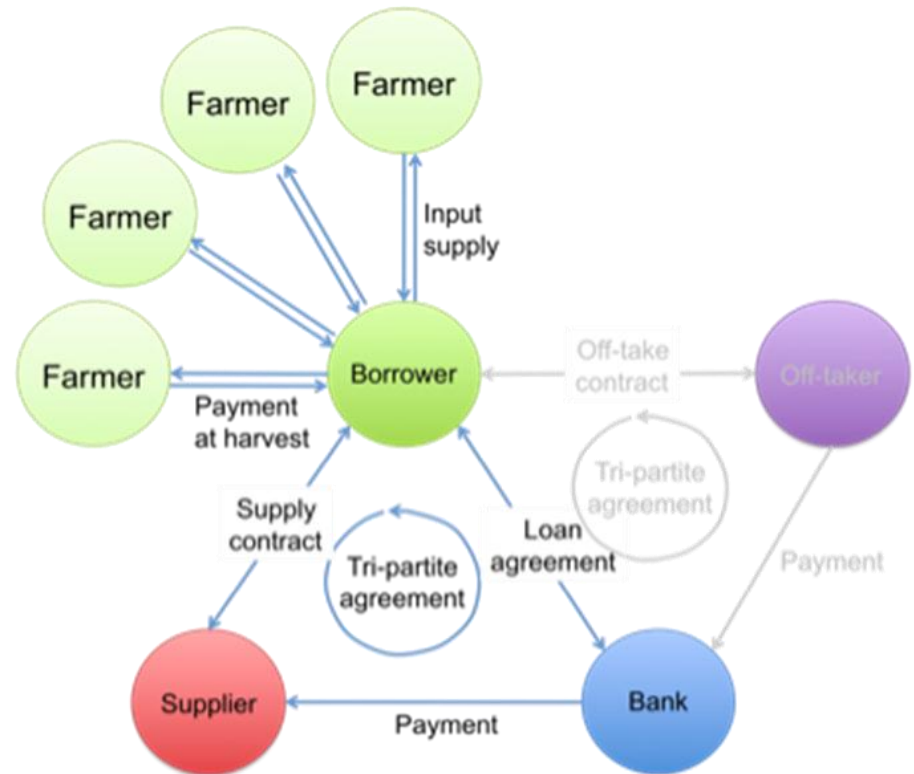






		<b>Bulletin de notes d'une coopérative</b>	<b>(mauvais/non) 0-1-2-3-4-5(excellent/oui)</b>	<b>Note maximum</b>	<b>pourcentage du maximum</b>	<b>Information spécifique</b>
		 <b>Rabobank</b>				Nom de coopérative : Kenya Dairy C Nom contact : rôle contact : (mobile) téléphone : e-mail:
1		<b>Aspects financiers</b>				
	1	Qualité de la gestion de la trésorerie	3			
	2	Qualité de la comptabilité et de la tenue des livres comptables	2			
	3	Dévpt. des fonds propres de la coopérative au cours des 3 dernières années	3			
	4	Niveau saisonnier de l'activité	4			
	5	Capacité de la coopérative à préparer états de trésorerie, prévisions et examens mensuels de la trésorerie ?	3			
	6	Coopérative dotée d'un manuel opérationnel/administratif et système de suivi (budget par rapport à réalité) ?	4			
	7	Mode de division de l'excédent (basé sur CA avec coopérative)	4			
	8	La coopérative a-t-elle un budget pour ses activités ?	4			
	9	Les membres sont-ils payés à travers des comptes bancaires ?	3			
	10	Paiements d'intrants et ventes à travers des comptes bancaires ?	3			
	11	% de membres avec un compte en banque	2			
	12	Références en matière d'activités bancaires	3			
	13	Besoins en fonds de roulement	4			
	14	Besoins de financement de l'investissement	4			
	15	Besoin d'une formation financière ?	4			
	13	Accès au système bancaire	4			
	<b>100%</b>	<b>Note globale</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>83 %</b>	

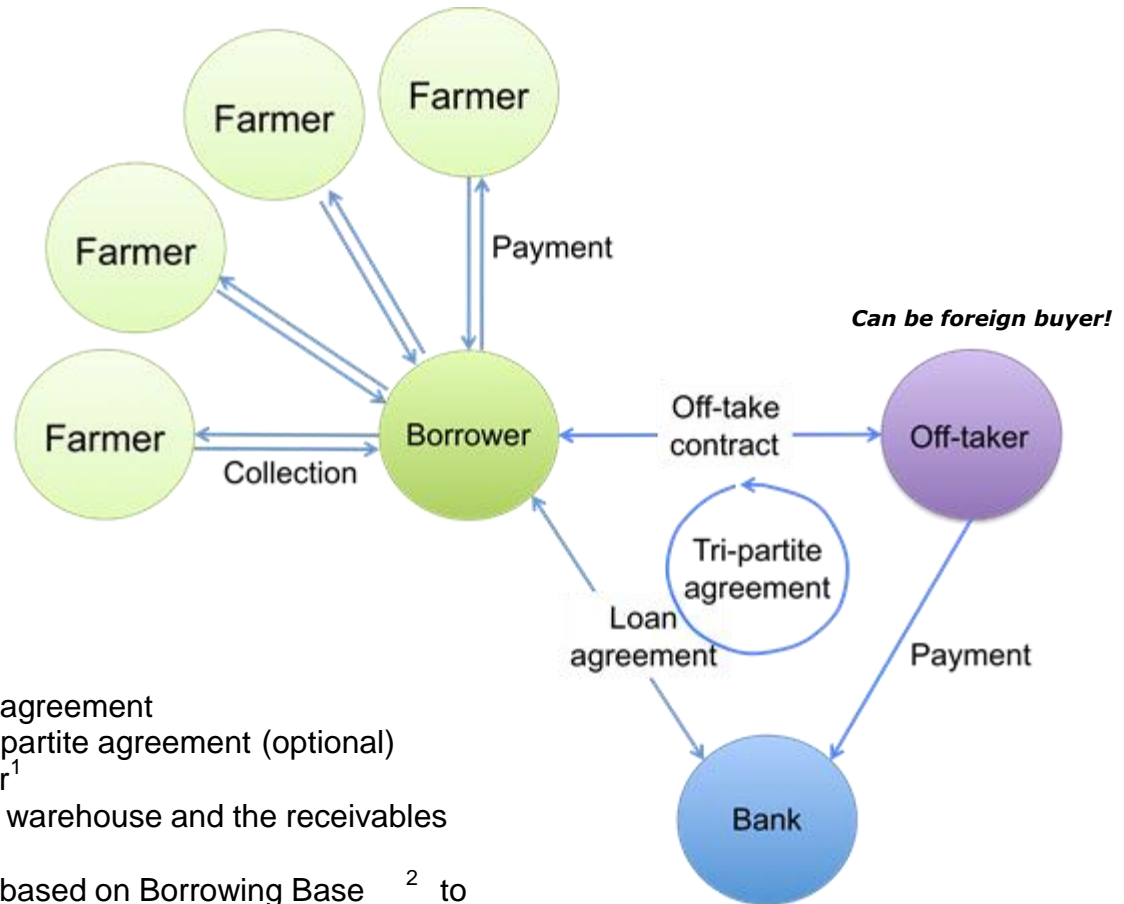
# Financement des intrants



## Étapes clés

1. Emprunteur, fournisseur d'intrants et banque signent un accord tripartite
2. Fournisseur livre les intrants à l'emprunteur et présente la facture à la banque
3. Banque paie directement le fournisseur
4. Emprunteur distribue les intrants à ses membres
5. Au moment de la récolte, membres livrent à l'emprunteur
6. Emprunteur déduit le coût des intrants des recettes
7. Emprunteur rembourse la banque

# Financement du recueil des matières premières

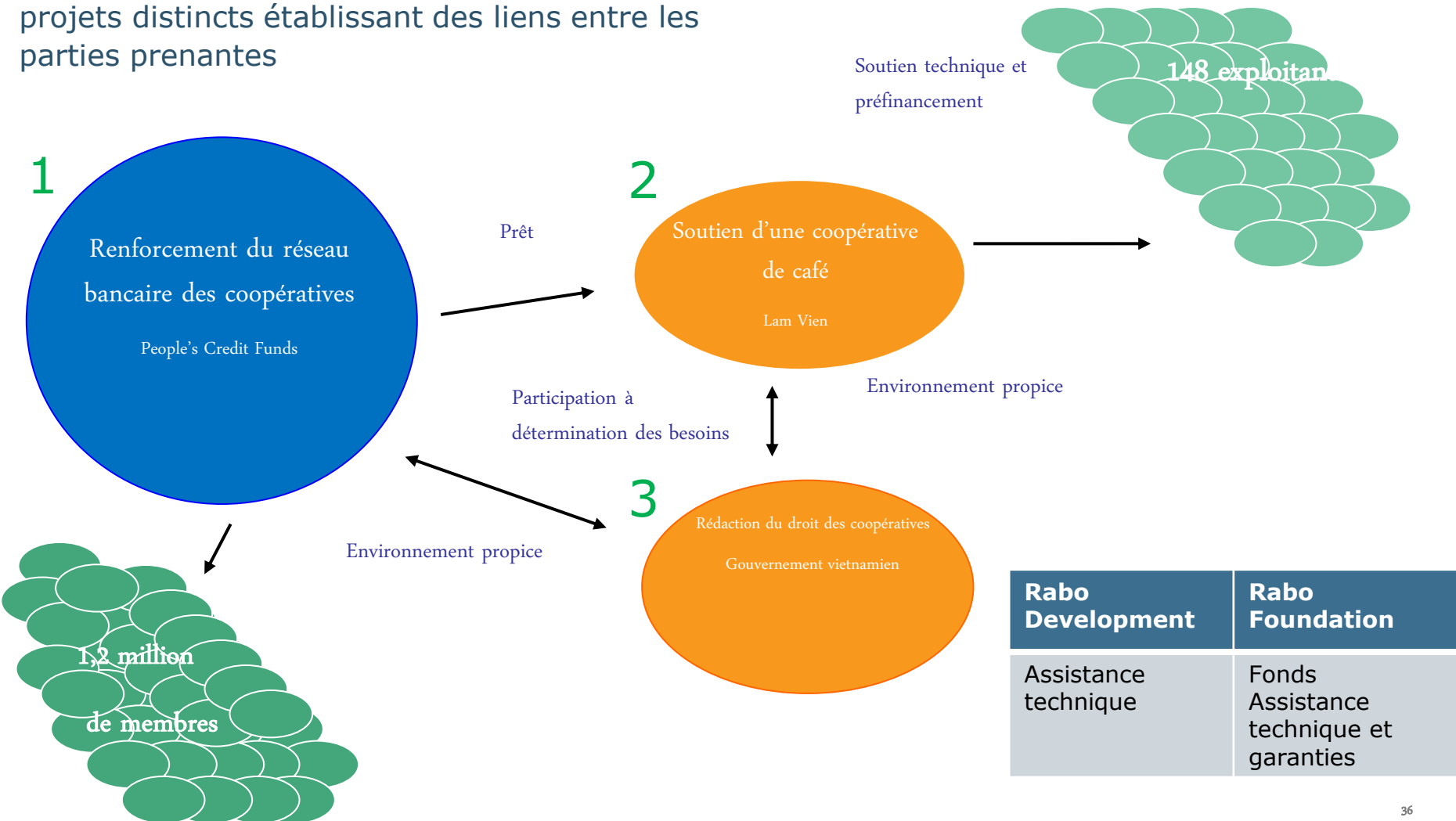


## Étapes clés

- 1) Borrower and Off-taker enter into off-take agreement
- 2) Borrower, Off-taker and Bank enter into tripartite agreement (optional)
- 3) Borrower collects raw material from farmer<sup>1</sup>
- 4) Borrower submits update on stocks in the warehouse and the receivables position vis-à-vis the off-taker to the Bank
- 5) Bank disburses agreed advance (%) based on Borrowing Base<sup>2</sup> to Borrower
- 6) Borrower pays advance rate to Farmer
- 7) Off-taker pays off-take purchase through Bank<sup>3</sup>
- 8) Borrower delivers raw material to Off-taker

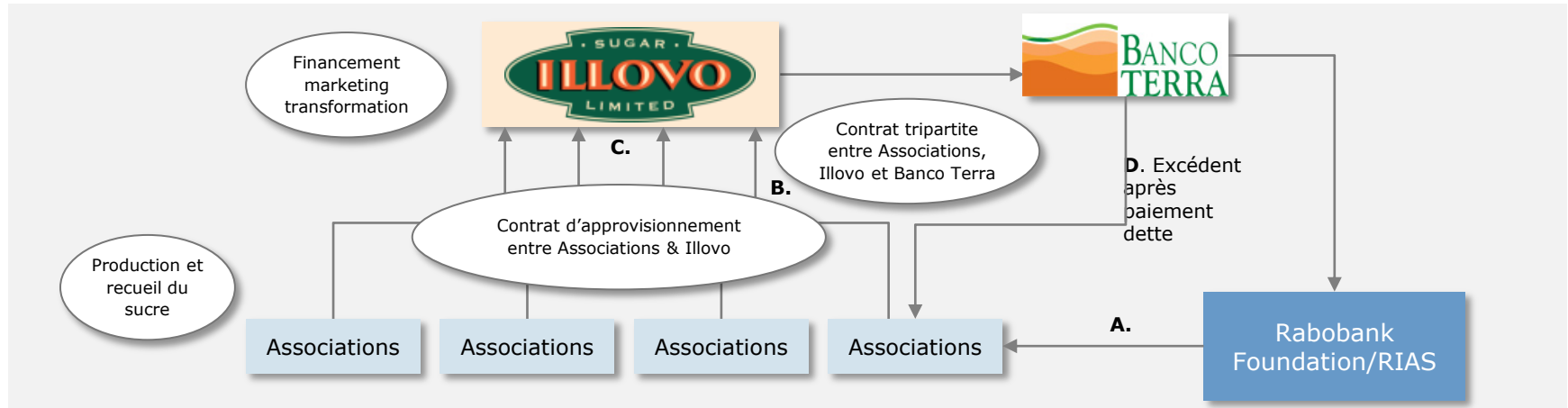
# Exemple du Vietnam – Financement et renforcement des capacités des coopératives

Avec la Rabo Foundation, implication dans 3 projets distincts établissant des liens entre les parties prenantes



# Financement par Rabo Development – Cas Illovo

## Schéma petit planteur



## Fonctionnement du schéma petit planteur

- A. RIAS (branche consultative de RD)** offre une aide technique aux associations et conçoit la structure de financement de la chaîne logistique. **Rabobank Foundation** parraine l'assistance technique apportée par RIAS
- B. Illovo et les associations signent des contrats d'approvisionnement**, Illovo, les associations et Banco Terra signent un contrat tripartite permettant à Banco Terra d'utiliser les recettes du sucre pour un paiement direct des dettes et des intérêts des associations
- C. Les associations** fournissent la canne à sucre à Illovo, Illovo paie sur les comptes des associations avec Banco Terra
- D. Banco Terra** déduit la dette et les intérêts des recettes, tout excédent est transféré aux associations

## Financement

- Rabo Foundation
  - **Donation** pour assistance technique : salaire d'une personne qui a démarré les 4 associations, travail administratif technique
  - **Donation** pour infrastructure (irrigation)
  - **Garantie financée** à Banco Terra
  - Paiement du coût de RIAS
- Banco Terra
  - **Prêt à long terme** pour système de drainage (prêt sur 7 ans)
  - **Fonds de roulement** (pour financer la culture du sucre et les frais de main-d'œuvre)



Rabobank

---

## 4. Conclusions

# Conclusions

---

- ✓ Les coopératives peuvent être le véhicule idéal pour permettre aux exploitants d'améliorer leur pouvoir de négociation et ajouter de la valeur à leur matière première
- ✓ Elles doivent cependant respecter certains principes commerciaux sous peine d'échec
- ✓ Sur les marchés développés, environ 60 % de l'agro-alimentaire est dominé par les coops
- ✓ Ce sont souvent des multinationales qui se distinguent cependant par 5 éléments clés
- ✓ Les banques doivent être conscientes de ces différences pour bien évaluer les risques
- ✓ Dans les pays en développement, les coopératives restent souvent faibles du fait de l'absence d'une stratégie de capitalisation, d'une mauvaise gestion et d'un manque d'échelle
- ✓ Les bulletins de notes peuvent guider les banquiers dans l'évaluation des risques
- ✓ L'approche basée sur la chaîne de valeur doit prévaloir