



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS (ISGEO)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

THEME

**AMELIORATION DU SYSTEME DE
RECouvreMENT DU CREDIT
AGRICOLE :
CAS DU PROJET D'APPUI AU
DEVELOPPEMENT
RURAL DE DOSSO- NIGER**

Bibliothèque du CESAG



**Présenté par :
Dan-Magaria IBRAHIM**

**Sous la direction de :
Dr Boubacar BAIDARI Conseiller
du Directeur Général du CESAG**

Janvier 2004

M0013MPGEO0



REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos remerciements à :

- Monsieur Boubacar BAIDARI Conseiller Directeur Général du CESAG qui a bien voulu consacré tout son temps si précieux pour nous encadrer de bout en bout à la rédaction de ce travail ; qu'il trouve ici toute notre reconnaissance ;
- Au corps enseignant du CÉSAG, pour tous les efforts qu'il a déployés en vue d'assurer notre formation de qualité , en particulier Monsieur Amadou TRAORE Directeur de l'ISGEO et Monsieur Ibrahima FALL BOULE Assistant Administratif à ISGEO ;
- A Monsieur RABO Alaou Directeur du Projet PADER/DOSSO qui a bien voulu mettre à notre disposition toute la documentation nécessaire à notre travail ;
- A Monsieur MANI Yahaya Chef de la Cellule Crédit Rural du Ministère de Développement Agricole, pour sa sollicitude et les conseils qu'il a voulu nous prodiguer ;
- Aux cadres du Projet PADER/DOSSO pour la disponibilité dont ils font preuve ;
- A tous ceux qui de par leur aide morale et matérielle, ont contribué à la production du présent document.

LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS

- AGR : Activité Génératrice de Revenu**
- BAD : Banque Africaine de Développement**
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest**
- BDRN : Banque de Développement de la République du Niger**
- BND\$: Banque National de Développement du Sénégal**
- CCT : Crédit Court Terme**
- CRCAM : Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel**
- CFJA : Centre de Formation des Jeunes Agriculteurs**
- CMT : Crédit Moyen Terme**
- CMEC : Caisse Mutuelle d'Epargne et de Crédit**
- CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole**
- CNCA\$: Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal**
- FAD : Fonds Africain de Développement**
- FIDA : Fonds International pour le Développement Agricole**
- MCPEC : Mutuelle des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit**
- ONG : Organisation Non Gouvernementale**
- PADER : Projet d'Appui au Développement Rural**
- PAM : Programme Alimentaire Mondial**
- PIB : Produit Intérieur Brut**
- PDRI : Projet de Développement Rural Intégré**
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement**
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine**
- UNC : Union Nationale des Coopératives**
- UNCC : Union Nationale de Crédit et de Coopération**

INTRODUCTION GENERALE

Les besoins de financement pour la modernisation et l'intensification de l'agriculture sont immenses dans les pays en développement. Pourtant, en raison des niveaux de risques élevés et du caractère aléatoire de la rentabilité des activités agricoles, ces besoins restent largement insatisfaits.

L'économie des pays de la sous-région ouest africaine est essentiellement basée sur la production agricole. Le développement économique doit aboutir à la croissance la plus rapide du Produit Intérieur Brut (PIB) et à une meilleure redistribution de la richesse et du revenu. Le secteur agricole requiert la plus grande attention des gouvernements car il fournit selon les pays 75% à 80% des recettes d'exportation et constitue la principale source de devises.

Le monde rural regroupe 80% à 90% de la population nationale et mobilise en moyenne plus de 70% de la population active. C'est aussi le secteur dans lequel la pauvreté enregistre les proportions les plus alarmantes, malgré le rôle stratégique qu'il joue dans la politique nationale.

En effet, la réalisation de l'objectif d'autosuffisance alimentaire prônée dans la sous-région et la volonté d'assurer le décollage économique à partir de la production agricole placent les opérateurs du monde rural au cœur des politiques nationales. Il faut donc améliorer les conditions de vie et de travail de ces paysans à qui les populations urbaines doivent la disponibilité des denrées alimentaires.

L'instrument privilégié de mise en œuvre de cette politique est le crédit agricole distribué au profit des paysans (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, aviculteurs, artisans, etc.....).

La plupart des pays ont mis en place des structures administratives et des institutions ad hoc susceptibles de traduire dans les faits cette nouvelle politique et de faire participer ces millions d'hommes et de femmes à la répartition de la richesse nationale.

Des banques de développement et des structures de crédit populaire ont vu le jour, complétées plus tard par des institutions spécialisées comme les Caisses Nationales de Crédit Agricoles.

La plupart de ces institutions de crédit ont enregistré des taux de non remboursement si élevés que l'équilibre entre les ressources et les emplois a été rompu. La conséquence immédiate de cette rupture a été le verdict de la liquidation.

Le Niger ne fait pas exception à cette situation, car ayant adopté le même schéma décrit ci-dessus. Le crédit agricole se situe en amont de la production pour le financement des intrants agricoles qui ne sont pas à la portée des finances des coopératives et des paysans. Ce service était assuré depuis 1967 par la caisse nationale de crédit agricole (CNCA). Cet établissement public allouait des crédits à court, à moyen et à long termes aux personnes physiques et morales exerçant des activités liées au monde rural. Les coopératives agricoles étaient les principales bénéficiaires de ces services. Ainsi, la CNCA octroyait des crédits de campagne et d'équipement et des avances pour commercialisation aux coopératives. Mais beaucoup d'obstacles se sont opposés à la bonne marche de cet organisme :

- l'octroi des crédits se faisait sans aucune garantie réelle ; c'est toujours les personnalités du monde rural, les commerçants et les fonctionnaires qui bénéficient des crédits ;
- le recouvrement des prêts était mal assuré ;
- les débiteurs trouvaient quelquefois de réelles difficultés pour rembourser les dettes compte tenu de certaines calamités naturelles.

Ces différentes difficultés ont fini par éteindre cette Institution de crédit qui était pourtant d'une nécessité vitale pour les coopératives.

Après la fermeture de cette institution en 1987, il fallait donc trouver d'autres approches susceptibles de faciliter l'accès des coopératives au financement de leurs activités. Une de ces approches est le crédit direct assuré à travers des lignes de crédit contenues dans le financement de certains projets de développement.

C'est dans cette optique de recherche d'une solution à cet épineux problème qu'est le financement du crédit agricole, survint dans les années 1990 la génération de projets appelés Projet de Développement Rural Intégré (PDRI). Ce concept largement développé par les divers bailleurs de fonds intervenant dans le monde rural est expérimenté dans les pays en voie de développement. Il prend en compte plusieurs

composantes susceptibles d'améliorer l'environnement du monde rural . Des composantes telles que la vulgarisation agricole, le développement des ressources animales, les actions de conservation, défense et restauration du sol (CES/DRS), l'alphabétisation, le crédit agricole et la santé représentent les grands axes du financement des PDRI.

Le Niger expérimente actuellement ce type de Projets à travers des financements des bailleurs de fonds tels que la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement , le FIDA, etc..

Notre travail sera basé sur cette génération de projets et concerne la gestion de la ligne de crédits sur les aspects d'octroi et d'usage du crédit agricole . Nos recherches ont été effectuées au niveau du Projet d'Appui au Développement Rural de Dosso.

PROBLEMATIQUE

La nouvelle stratégie de lutte contre la pauvreté développée par la Banque Mondiale s'appuie sur la mise en place des systèmes de micro-crédit dans les pays en développement. Partant du constat que les systèmes bancaires excluent une part importante des populations de ces pays et que par ailleurs ils ne sont pas toujours caractérisés par des bonnes pratiques (les banques ne prêtant qu'aux riches), les micro-finances semblent avoir un rôle important à jouer dans le monde rural car elles sont un espoir pour les populations rurales, qui y ont trouvé un moyen d'acquiescer davantage d'autonomie pour la satisfaction de leurs besoins de base liés notamment à la nourriture, le logement, l'éducation et la santé.

Le Projet d'Appui au Développement Rural du Département de Dosso (PADER) est financé par la Banque Africaine de Développement (BAD). Ce projet a démarré ses activités en novembre 1997 et gère une ligne de crédit de près de 2 Milliards de FCFA.

Une des conditionnalités de la mise en vigueur de l'accord de prêt est la signature d'une convention de gestion de cette ligne de crédit entre le projet et la Société Nigérienne de Banque (SONIBANK) . Selon cette convention, la SONIBANK aura pour mission la mise en place des crédits auprès de plus de 300 coopératives et groupements créés à cet effet

et le recouvrement moyennant un taux de rémunération de 3% sur le capital recouvré dont respectivement 2% pour la prestation de recouvrement et 1% pour la mise en place des fonds et le suivi des remboursements.

Les premières décisions d'octroi de crédits ont été approuvées en octobre 1998 pour un montant de **270.247.693 FCFA**. Les deuxièmes décisions ont été approuvées en juin 1999 à hauteur de **441.893.079 FCFA**.

Les échéances sont payées mensuellement pour les crédits à court terme et tous les six mois pour les crédits à moyen terme. Au 31 décembre 1998 la SONIBANK est censée recouvrer 29.846.882 FCFA de crédit à court terme. A cette date aucune échéance n'a été recouvrée car la SONIBANK n'a mis en place aucune structure de recouvrement. Le projet a saisi la banque sur le respect de ses obligations conventionnelles et en réponse cette dernière s'est déclarée incompétente pour l'aspect recouvrement et renonce aux 2% de rémunération du capital recouvré, car se dit-elle, étant une banque commerciale elle n'est pas assez qualifiée pour gérer un système de crédit agricole.

Ainsi, le projet s'est trouvé dans l'obligation d'assurer lui-même cette opération de recouvrement. Cette nouvelle activité n'est prévue dans l'organigramme du Projet. Du coup le problème de supervision se pose, parce que : -à quelle division fallait-il rattacher les nouvelles tâches qui viennent de se créer ? - qui va s'occuper du recouvrement sur le terrain ? - faut-il recruter du personnel spécifiquement pour ce travail ?

Ne disposant pas de personnel qualifié en la matière dans l'équipe du projet, ne pouvant pas procéder au recrutement supplémentaire du personnel car cela amènera à la révision de la liste des biens et services du projet qui relève des prérogatives du Gouvernement et de la BAD, le projet a procédé à un redéploiement interne en transformant les aide-comptables en agents de recouvrement.

Le taux de recouvrement global est de 55% au 31 décembre 2000, ce qui est nettement en deçà du seuil acceptable par le bailleur de fonds et du taux généralement admis dans les systèmes financiers décentralisés se situant entre 95% et 100%. Ce faible taux a eu pour conséquence la suspension de la ligne de crédit par le Bailleur de Fonds,

alors que seuls 40% du montant a été mobilisé et aura éventuellement un impact négatif sur la reconstitution du fonds initial qui devrait servir de revolving.

Les causes probables de ce faible taux de recouvrement sont à notre avis due à des problèmes fondamentaux qui sont :

- la mauvaise élaboration du dossier d'octroi du crédit ;
- le manque de formation des bénéficiaires du crédit ;
- l'absence d'un système adéquat de recouvrement ;
- la non professionnalisation de l'équipe du projet;
- la viabilité des coopératives.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Un projet agricole ou de développement rural est conçu et mis en œuvre pour générer un cash-flow permettant éventuellement le remboursement du crédit à l'échéance. La plupart des institutions financières ayant accordé des crédits au monde rural, connaissent malheureusement des situations critiques , caractérisées particulièrement par des taux de remboursement faibles. Des outils bien élaborés peuvent contribuer à **améliorer sensiblement le taux de remboursement et rendre pérenne à plus ou moyen terme cette opération.**

Les objectifs de l'étude sont :

- d'appréhender et d'évaluer la performance de remboursement des crédits agricoles octroyés par le Projet PADER DOSSO.
- D'identifier les facteurs qui influencent le taux de remboursement. *et formuler des recommandations -*

INTERETS

Les intérêts que peut revêtir cette étude sont de plusieurs ordres et concourent tous à la lutte contre la pauvreté.

Pour le Projet :

L'amélioration du système de recouvrement de crédit permettra au projet d'une part de minimiser le risque de non remboursement et d'autre part de pérenniser l'opération par le système de revolving.

Pour les Producteurs :

La notion de la petite entreprise n'est pas tellement ancrée dans les mœurs de la majorité de la population paysanne du Niger . Et justement l'un des objectifs du financement du crédit rural est de familiariser les producteurs avec le concept de la petite entreprise fut-elle à l'échelon familial.

La maîtrise des procédures du montage d'un dossier de crédit , la connaissance du système de remboursement couplée d'une notion de comptabilité et de rentabilité contribueront à imprégner les producteurs ruraux des mécanismes de gestion d'une unité de production. Ces connaissances leur permettront de rentabiliser leurs activités et donc de rembourser leur crédit. Plus les producteurs tirent profit de leurs activités , plus ils sont solvables.

Pour l'Etat :

L'Etat a un rôle important à plusieurs niveaux en tant que souverain définissant des stratégies d'une part, et d'autre part en tant que garant de l'intérêt général. Or l'intérêt général, c'est la majorité et la majorité au Niger, c'est le monde rural.

Aucun développement durable de nos économies n'est possible si le financement du monde rural reste marginalisé.

Les rapports d'évaluation ont pour but de mesurer l'impact de l'intervention du projet sur le développement des activités agricoles. L'impact devant se traduire par la croissance de la production agro-sylvo-pastorale, aura un effet positif sur le produit intérieur brut (PIB) et pourra contribuer à améliorer l'équilibre de la balance commerciale du pays. Plus les activités de production agricole se développent , plus il y a création de la richesse donc augmentation de la valeur ajoutée. Etant donné que la ligne de crédit est financée sur des fonds d'emprunt , l'Etat sera plus en mesure d'honorer ses engagements auprès du bailleur de fonds.

Pour le Bailleur de Fonds :

Le respect des engagements crée une relation de bonne confiance entre le Bailleur de Fonds et le pays emprunteur.

METHODOLOGIE

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- la recherche documentaire qui nous a permis de cerner la problématique du crédit agricole dans sa généralité ;
- la lecture intéressée du fonctionnement de la ligne du crédit au niveau du Projet et des partenaires ;
- l'enquête sur le terrain, en vue de tester les hypothèses retenues.

Pour ce faire nous avons élaboré des instruments de collecte des données. Ainsi des questionnaires par type de crédit et par opération ont été confectionnés et sont adressés aux bénéficiaires des crédits, les coopératives et les groupements.

Un autre questionnaire est préparé à l'intention de l'équipe du Projet et des cadres techniques (niveau arrondissemental et départemental).

Nous avons aussi jugé utile de recueillir les avis des autorités administratives et coutumières de la zone enquêtée.

Pour l'échantillon de l'enquête, nous avons choisi la méthode des quotas, qui est appliquée sur 67 coopératives dont :

- 36 opérations d'embouche soit 54% du total ;
- 18 opérations sur l'équipement agricole soit 27% du total ;
- 10 groupements sur les activités génératrices de revenu soit 15% ;
- 3 coopératives sur la petite irrigation soit 4%.

Ce choix est guidé par la grande disproportion entre les montants accordés par type de crédit. Nous en voulons pour preuve que, dans les crédits à court terme l'embouche occupe 53,54%, activité génératrices de revenu 27%, intrants agricoles 19% et pour les crédits à moyen terme, l'équipement agricole absorbe 86% et la petite irrigation 14%.

Dans le cadre de cette recherche , nous avons effectué des missions dans la zone d'intervention du projet où nous avons rencontré les bénéficiaires du crédit et des recherches documentaires auprès de certains organismes intéressés par le crédit rural.

Ce document comporte deux parties. La première partie traitera de la revue de la littérature sur la problématique du crédit rural en général et parlera particulièrement du crédit rural au Niger et dans quelques pays membres de l'UEMOA.

La deuxième partie est consacrée au diagnostic de la gestion de la ligne du crédit du Projet PADER. Il y est notamment développé les différentes phases du système du crédit pratiqué par le projet, l'analyse critique de chaque phase, les résultats enregistrés en matière de recouvrement et les facteurs déterminant le taux de remboursement.

BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : LA PROBLEMATIQUE DU REMBOURSEMENT DU CREDIT AGRICOLE

Le crédit en milieu rural pratiqué par des institutions spécialisées, est relativement récent en Afrique de l'ouest. Les premières tentatives gouvernementales d'organisation de ce réseau remontent aux années 70, avec la création d'institutions à vocation agricole dénommées Banques de développement et Caisses de crédit agricole.

La viabilité de ces institutions de la micro-finance dépend en grande partie de la performance de remboursement. Le taux de remboursement est un outil qui permet d'évaluer la gestion, l'autosuffisance et la pérennité des Institutions de micro-finance. Les fonds de crédit s'éroderaient rapidement en cas de faible performance de remboursement, puisque les déposants et les bailleurs de fonds perdraient confiance dans cette institution.

Les institutions faisant du crédit agricole rencontrent d'énormes difficultés dans le recouvrement, du fait de la complexité du monde rural et du manque d'une véritable stratégie d'intervention devant permettre à un bon dénouement des opérations de crédit.

CHAPITRE I : LE CREDIT AGRICOLE DANS LA ZONE UEMOA ET AU NIGER

Jules Mellé (1838-1925), ancien ministre français de l'agriculture et créateur du crédit agricole disait : « Il répugne à l'homme de la campagne d'aller demander de l'argent à une banque de la ville....., si vous voulez que l'agriculteur s'adresse aux sociétés de crédit, il faut que ces sociétés puissent être considérées comme son œuvre à lui, il faut qu'il puisse dire : cette banque est la mienne, l'argent qui s'y trouve est à moi, et c'est dans ma propre bourse que je puise ».

Section 1 : DEFINITION ET CARACTERISTIQUES GENERALES DU CREDIT

AGRICOLE

1. Définition du crédit agricole :

Faire du crédit c'est faire confiance. Le crédit peut se définir comme de l'argent que l'on met à la disposition d'un tiers en attendant un certain délai pour le récupérer. C'est également du temps que l'on accorde à un tiers pour récupérer une certaine somme d'argent. Le crédit en matière de gestion est vu sous deux angles :

- a) Sous l'aspect monétaire : le crédit représente le plus souvent une masse de liquidité mise à la disposition d'une personne physique ou morale pour le financement des opérations d'investissement ou pour couvrir des besoins de trésorerie. Le crédit doit être remboursé à son échéance.
- b) Sous l'aspect délai : le crédit représente la durée du prêt au terme de laquelle l'opération se dénoue.

Le crédit agricole figure parmi les différents types de crédit destinés au financement des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation. Il est souvent fait sous une forme non monétaire. On parle généralement de crédit intrants et de crédit matériel. Il comporte certaines caractéristiques générales liées à la nature des opérations qu'il permet de financer.

2. Les caractéristiques générales du crédit agricole

Le crédit en milieu rural se caractérise par :

- la prédominance des financements à court terme
- la faible diversité des opérations financées
- le caractère populaire de l'accès à ce type de financement.

a) La prédominance des financements à court terme :

Le crédit agricole finance essentiellement des dépenses de production et de dépenses de commercialisation. Ces dépenses se situent en amont et en aval de la campagne agricole. En amont il permet au bénéficiaire l'achat d'intrants agricoles, le financement du petit matériel d'exploitation liées aux activités génératrices de revenu. Les bénéficiaires sont les paysans, les exploitants individuels, les coopératives et les groupements villageois. En aval la commercialisation des produits de la récolte nécessite un financement. Le crédit rural dans ses formes modernes inclut le financement des dépenses de soudure. Ce sont des dépenses de consommation pendant la saison morte qui sont prises en compte ; il se développe très peu vu son caractère non productif. Le financement des dépenses sociales tendant à améliorer les conditions de vie des paysans prennent le pas sur les dépenses de consommation finale. La durée du crédit correspond au cycle de production des cultures auquel s'ajoute la durée de la campagne de commercialisation. La durée ne dépasse pas généralement trois ans.

b) La faible diversité des opérations financées

le crédit agricole est très sectoriel. Il est mis en place pour promouvoir surtout le développement des cultures industrielles d'exportation, source de devises des États d'une part et relancer les cultures vivrières d'autre part. Les opérations de transformation des produits de la récolte en milieu rural, même si certains systèmes les incluent dans leur champ d'action, bénéficient de très peu d'attention.

c) Le caractère populaire de l'accès au crédit

C'est un crédit dont le système se donne l'ambition de faire bénéficier un très grand nombre d'agents économiques menant des activités rurales. Tous les paysans en principe doivent pouvoir en bénéficier, l'essentiel étant la forme d'organisation et la crédibilité

¹ Rapport d'évaluation des projets FED en Afrique (1984)

dont ils pourront faire preuve à l'égard du bailleur du fonds. Ce principe fait que dans certains pays, l'institution créée pour appliquer la politique prend le nom de crédit populaire ou de banque populaire ou de Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Mais le crédit agricole se qualifie surtout par sa spécificité car il renferme certaines particularités propres que l'on ne rencontre pas dans la panoplie des crédits bancaires.

Section 2 : LE CREDIT AGRICOLE DANS LA ZONE UEMOA

1. Introduction du crédit agricole dans la zone UEMOA

Le crédit agricole qui a été créé dans les pays de la zone UEMOA² avant et après les indépendances n'a que faiblement répondu aux attentes concernant le développement des activités du développement rural.

Directement inspirée du modèle français, la majorité des systèmes de crédit agricole de la zone ont échoué.

En France, le système était parti de la base, c'est-à-dire de l'initiative des paysans qui devant le refus ou la réticence des banques à financer l'activité agricole avaient décidé, pour s'entraider, de créer dans leur localité des associations de crédit mutuel. Cette initiative des paysans a été ensuite entérinée par la loi du 5 novembre 1894 qui créa en France l'échelon de base du crédit agricole, la caisse locale du crédit agricole et mutuel. Les caisses régionales du crédit agricole mutuel ont été créées en 1899 pour faciliter le fonctionnement des caisses locales. C'est seulement en 1920 après plus de deux décennies de fonctionnement autonome des caisses locales et régionales que ces dernières ont été placées sous la tutelle de l'office national de crédit agricole devenu, en 1926, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA).

Les caisses locales de crédit agricole mutuel constituent l'affaire des populations rurales qui les ont créées.

Dans la majorité des pays de la zone UEMOA, comme le Bénin, le Niger, le Mali et le Sénégal, les systèmes avaient été mis en place dans la précipitation, directement à partir du sommet, par les différents Etats désireux de promouvoir le crédit agricole. Ce fût la création des Caisses Nationales de Crédit Agricole, et les initiateurs s'étaient efforcés, pour

² Bernard Haudeville (2002) Vers un système financier de type mixte dans l'UEMOA ? Revue, Mondes en Développement N°119 pp 32.

en recruter les associés au niveau local (cas du Bénin), et de mener par l'intermédiaire des agents de développement une intense campagne de sensibilisation et de persuasion des populations rurales.

Cette différence de nature entre le système Français et le système Africain explique certainement le grand succès du premier et l'échec du second.

Dans le contexte de la crise financière qui a frappé les pays de la zone dans les années 80, le fonctionnement du système a été totalement bloqué et la majorité des CNCA ont été liquidées, (Bénin en 1987, Niger en 1988, BNDS au Sénégal en 1990).

2. Spécificité du crédit rural dans la zone UEMOA

En dehors des caractéristiques générales , le crédit agricole comporte des caractéristiques particulières tenant à l'importance de la population cible, à l'ampleur des risques liés aux opérations financières et enfin , à l'inexistence de solutions classiques universelles au problème de la garantie.

• Importance de la population cible

Le crédit s'adresse à une cible représentant selon les pays les trois quarts de la population totale. La particularité tient surtout au fait que cette population cible est dispersée et souvent , assez éloignée de l'institution de crédit. La nécessité de rapprocher l'institution de crédit des bénéficiaires conduit le plus souvent à une extension du réseau , extension qui ne suit pas toujours les règles de la rentabilité. La décentralisation du réseau de ce type de crédit implique des frais d'administration surpassant en général les gains espérés.

• Faible valeur du patrimoine de la population cible

La population cible visée par le crédit est en général très pauvre. A l'exception de quelques cas d'exploitants agricoles , les bénéficiaires ont un revenu annuel moyen inférieur à 540.000 FCFA, seuil de pauvreté généralement admis par les institutions financières et organismes d'aide internationaux. Mettre en place un système de crédit en faveur des couches sociales les plus déshéritées nécessite la création de structures d'accompagnement adéquates.

L'adage populaire qui dit « on ne prête qu'aux riches » ne doit pas pouvoir s'appliquer ici et il faut trouver des formules assez spécifiques pour prévenir les risques multiples entourant les opérations financières.

• L'ampleur des risques pesant sur la pratique du crédit

Les risques inhérents à ce genre de crédit sont si importants qu'un seul organisme ne pourrait endosser à lui seul la responsabilité des impayés surtout s'ils proviennent de circonstances sortant du cadre d'exploitation normale. Tel est par exemple le cas des aléas climatiques et autres calamités naturelles qui compromettent les résultats attendus. La réalisation de ces risques met les emprunteurs dans l'impossibilité matérielle de rembourser dans les délais prévus. Dans certains pays comme le Sénégal, le taux de sinistre atteint 40% des prévisions de récoltes (exemple de la grande sécheresse de 1977), ou le Niger qui connaît régulièrement des sécheresses parfois successives d'une année à l'autre (1983 et 1984).

• L'inexistence de solutions classiques universelles transposables en matière des garanties des prêts.

La spécificité du crédit en milieu rural tient enfin au fait qu'il n'existe à ce jour aucune approche classique universelle transposable d'un pays à un autre, tant en ce qui concerne l'organisation de la distribution des financements, que la stratégie à adopter pour garantir les interventions. Telle organisation du système peut réussir dans un pays, alors que le même schéma échoue ailleurs.

A l'intérieur d'un même pays, l'organisation varie suivant les régions. Le crédit rural doit intégrer les dimensions culturelles, sociologiques et psychologiques de l'environnement dans lequel il est mis en œuvre.

3. Appréciation de la garantie

Les contre-performances enregistrées par les institutions de crédit agricole amènent à une réflexion attentive et profonde sur le système des garanties mis en place.

a) Les différentes formes de garanties du crédit agricole

Le crédit est basé sur la confiance. Le bénéficiaire s'oblige volontairement à le rembourser à l'échéance. Les garanties ont pour objet d'assurer l'organisme sollicité du remboursement de sa créance quoiqu'il arrive, ou, tout au moins, de lui conférer un rang de priorité sur les autres créances des exploitations, des coopératives et autres.

Les garanties peuvent être classées en deux grandes catégories, qui se retrouvent dans la plupart des pays de l'UEMOA avec quelques particularités liées au type d'organisation du réseau du crédit.

Les garanties traditionnelles comprennent les sûretés personnelles et les sûretés réelles :

- Les sûretés personnelles : le crédit rural est essentiellement basé sur le système coopératif. La caution solidaire des membres du groupement constitue la garantie la plus en vogue. On fait jouer la solidarité des adhérents. La coopérative est seule reconnue par l'organisme de crédit. En cas de non paiement d'un membre, elle s'oblige à sa place pour dédommager le prêteur.
- Les sûretés réelles : l'éventail des garanties appliquées est plus large. La première et la plus privilégiée est l'hypothèque prise sur des terrains, des champs, des vergers. Il y a également le nantissement sur le matériel agricole permettant à l'organisme de crédit de se faire attribuer ledit matériel en cas de non paiement à l'échéance ou de le saisir en vue d'une vente aux enchères publiques.

Faut-il pour autant prêter sans aucune garantie ? Les garanties les plus efficaces de remboursement d'un prêt se situent dans la manière d'effectuer le déblocage et le recouvrement.

b) La vie socio-culturelle des populations rurales

Cette dimension joue un rôle important dans l'inefficacité des garanties hypothécaires et des réserves de propriétés, lorsqu'il s'agit de les faire jouer en cas de non paiement.

Dans les pays comme le Niger à forte imprégnation islamique, la réalisation des garanties par la vente aux enchères peuvent se solder par des pertes :

- Soit à cause de l'abstention volontaire d'enchérisseurs dont beaucoup seraient parents amis ou alliés de l'exploitant débiteur. Ces derniers, par solidarité ne désirent pas tirer profit de la vente forcée de biens appartenant à leurs voisins.
- Soit par l'impopularité de l'action judiciaire généralement abhorrée en milieu rural.

Autant jouer sur la pression sociale du village, cette pression peut être formalisée en obtenant la caution des membres de la famille de l'emprunteur ou des voisins.

c) La Minimisation des risques individuels et des risques covariants.

Les actions de crédit agricole doivent être coordonnées avec celles de formation, d'encadrement, de recherche, d'expérimentation, de mise en place de moyens et d'équipements.

Il faut également éviter de lancer des campagnes de financement décidées de façon centralisée consistant à aller proposer certains types de prêts à des coopératives et à des paysans choisis d'avance. De telles campagnes comportent le risque de non remboursement.

Toute opération de crédit est vouée à l'échec dès lors que l'ensemble des risques n'a pas été pris en compte dès le départ .

Il y a là un triple danger de crédit agricole :

- Le non remboursement d'un prêt conduit à le transformer de facto en subvention. L'argent investi en suivant les règles fixées par la politique agricole ou dans le cadre de la définition du projet se trouve ainsi détourné ;
- Aux yeux des paysans, c'est la crédibilité même du crédit agricole qui est mise en cause dès lors que les prêts sont transformés en subventions pour des raisons qu'ils ne considèrent pas comme de leur responsabilité.
- Le non recouvrement par un organisme de crédit d'une partie de ses créances, augmente ses coûts qui doivent être repartis sur les autres prêts. De plus , dès lors qu'une partie des prêts n'est plus recouvrée, c'est l'existence même de l'institution de crédit agricole qui est menacée (cas de la CNCA).

Section 3 : LE CREDIT AGRICOLE AU NIGER

Du fait des exigences de la politique d'ajustement structurel, il a été constaté dans les Etats Africains que la situation de leurs économies les a amenés à se désengager progressivement du monde rural.

Cette situation s'est ressentie au Niger en 1984 par le désengagement brutal de son intervention dans le financement du crédit agricole à travers les coopératives.

Ce désengagement s'est manifesté par :

- la dissolution des organismes étatiques comme l'UNCC et la CNCA et la création de l'UNC ;
- la libéralisation des marchés céréaliers et la suppression des monopoles ;
- la diminution (ou la suppression) des subventions aux intrants agricoles ;
- la prise en charge par des producteurs de toutes les activités dont l'Etat se retire.

1. Historique du mouvement coopératif au Niger

Pendant la période coloniale et même quelques années après l'indépendance, l'organisation coopérative était régie par le décret-loi n°55/184 du 02 février 1955 portant statut de la coopération dans les territoires français d'outre-mer.

De nombreuses tentatives de créations de coopératives ont eu lieu. Mais elles ont toutes échoué. En milieu rural, seules deux coopératives ont laissé la trace de leur expérience au moment de la création en 1962 de l'Union Nationale de Crédit et de Coopération (UNCC) :

- la coopérative agricole de KOLLO créée en 1956 ;
- la coopérative maraîchère de MIRRIAH créée en 1959.

Rappelons que l'UNCC s'est substituée aux 15 sociétés de prévoyance et 4 sociétés para-coopératives.

Dès sa création, l'UNCC a commencé à mettre en place des mutuelles et des coopératives régies par le Décret-loi cité plus haut suivant le système classique :

- Adhésion Individuelle ;
- Versement de part sociale.

En ce qui concerne les coopératives leur ressort territorial n'était pas clairement défini. Seul pouvait être membre celui qui versait une part sociale fixée à 500 FCFA.

Entre 1963 et 1965, il a été constitué une trentaine de coopératives et une centaine de mutuelles groupant ensemble 10.000 adhérents environ.

Un nouveau système a été mis en place en 1966. Ce système consiste à élargir la coopérative à tous les producteurs en s'appuyant sur les structures traditionnelles (villages organisés en Groupement Mutualiste Villageois). C'est le village qui adhère collectivement à la coopérative. Il n'y a pas de versement de part sociale individuelle.

Ce système original qui fait largement place à la participation paysanne s'est avéré adapté au milieu rural du Niger. L'enthousiasme était grand chez les paysans quand ils s'étaient vus confier certaines tâches jusque là réservées aux agents si ce n'était pas les commerçants qui s'en occupaient (il s'agit de la commercialisation des produits agricoles).

Le nouveau système a connu une expansion rapide, puisqu'au bout de trois ans (1968) il a été mis en place :

- 177 Coopératives
- 1.888 groupements mutualistes villageois (GMV)

Au 30 septembre 1974 la situation se présentait comme suit :

- 40 Associations locales des coopératives ;
- 237 coopératives ;
- 2.598 GMV ;

De 1975 à 1977 un programme d'extension a été mis en œuvre dans le but d'étendre l'organisation coopérative aux zones de cultures céréalières. En effet jusque là l'implantation des coopératives ne concernait que les zones de culture de rente (arachide, coton).

La réalisation de ce programme a permis de porter la situation à la date de 30 septembre 1977, comme suit :

- 88 ALC (Association Locale des Coopératives)
- 569 Coopératives
- 6.260 GMV

En 1978, le désir d'instaurer le mouvement national de la société de développement au Niger, au sein de laquelle les coopératives constituent l'un des piliers , aura pour conséquence la généralisation de la forme coopérative au niveau de tous les villages et campements du pays. La problématique coopérative au Niger est indissociable de celle de développement rural où il faut lutter contre une nature hostile pour assurer l'autosuffisance alimentaire et où il faut éduquer, former, informer une population à plus de 80% analphabète.

Ce constat permet de saisir toute l'importance de cette organisation de masse au Niger dont l'objectif est d'amener les paysans à prendre conscience de la nécessité de s'organiser pour mieux profiter de leur effort de production, à bâtir une véritable entreprise capable de défendre leurs intérêts tout en constituant une plate-forme socio-politique de participation aux actions de développement.

En 1985, l'UNCC organe d'Etat d'encadrement des coopératives a disparu pour donner place à l'Union Nationale des Coopératives (UNC) qui est l'émanation prévue du mouvement coopératif.

2. Présentation des systèmes de Crédit Agricole au Niger

Le développement des Institutions de finance décentralisée a fait apparaître un certain nombre d'approches, qui toutes tendent vers le financement des crédits de proximité en direction du monde rural, dont l'accès lui est très difficile. Les différents types de système de crédit dépend des objectifs de l'intervenant et de la finalité de l'opération.

Le point commun de toutes ces pratiques, c'est qu'elles s'efforcent d'organiser les populations, de les former et de les Impliquer d'une manière ou d'une autre au processus de crédit et d'autogestion. Mais des différences existent dans leur philosophie.

a) le système de crédit direct

Le crédit direct est une opération menée généralement par une banque commerciale. Cette dernière traite directement avec les clients, sans aucun intermédiaire.

Comme les banques commerciales hésitent à faire du crédit agricole certains intervenants ont choisi de placer des lignes de crédit ou des fonds de garantie dans des banques de la place, à charge pour elles d'accorder les prêts à des groupements préalablement organisés et formés par ces projets.

C'est le cas par exemple du Projet de Développement Rural FIDA/BOAD/SONIBANK d'Aguié et du Projet Spécial FIDA/SONIBANK.

D'autres ont choisi de créer en leur sein des services de crédit qui se sont transformés aujourd'hui en institution de crédit comme le Projet Basse vallée de la Tarka financé par l'Union Européenne et dont la structure de crédit rural a été mise en place en 1995 à Madaoua.

Dans cette approche, les Intervenants se préoccupaient uniquement d'apporter à leurs populations cibles le crédit nécessaire pour soutenir leurs activités génératrices de revenus.

En effet, concernant le crédit direct ou le crédit-épargne l'on note que : les ressources extérieures sont importantes et sont mobilisées pour financer des activités coûteuses pour les populations (forage, moyen d'exhaure, moulin, petit aménagement, etc....).

Ils facilitent également l'accès au crédit aux couches sociales les plus démunies, améliorent leurs conditions de vie et accroissent leurs capacités d'épargne. L'inconvénient majeur est le taux de remboursement des crédits qui n'est pas toujours satisfaisant et la faiblesse de l'épargne mobilisée. Le plus souvent, une fois qu'elles se sont acquittées de leur apport

personnel, les populations n'épargnent plus volontairement, puisqu'elles savent que des ressources extérieures sont disponibles pour couvrir leurs besoins en crédit.

b) Le système de crédit-épargne

Le crédit épargne est une approche qui consiste à financer les activités génératrices de revenu, en vue de créer des conditions favorables à la mobilisation de l'épargne.

Les intervenants estiment que les populations rurales sont trop pauvres pour épargner avant d'obtenir un prêt, alors que le crédit peut améliorer leurs revenus et créer des conditions favorables à l'épargne.

A titre d'exemple le Projet Micro-Réalisations RFA/GTZ qui par cette approche a organisé ses groupes cibles et s'est transformé depuis 1994 en projet de création de mutuelles rurales PMR/RFA. Un autre exemple prônant la même approche est le crédit rural décentralisé du Niger (CRN).

c) Le système épargne-crédit³

Ce sont des groupements de personnes dotés de personnalité morale, sans but lucratif, à capital variable, fondés sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit. Cette approche fait de l'épargne une condition essentielle.

Les praticiens de cette stratégie pensent que des potentialités d'épargne existent, par conséquent il faut les identifier et les mobiliser pour bâtir un auto-développement des populations rurales.

En exemple on peut retenir toutes les institutions à caractère mutualiste telles que , Mutuelle des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (MCPEC), Taimako, Projet Micro-Réalisations PMR/RFA, Mata Masu Dubara.

La formule épargne-crédit cherche à amener les populations à se prendre elles-mêmes rapidement en charge et à produire un climat de confiance et de partenariat entre opérateurs et bénéficiaires de l'encadrement.

Cependant, les limites majeures de ce système sont les suivantes :

- le faible volume de l'épargne mobilisée qui ne permet pas de grandes réalisations dans des délais courts ;

³ Définition donnée par la loi PARMEC

- un temps de collecte de l'épargne assez long (3 à 6 mois) pour les populations pressées d'investir.
- Le coût élevé des opérations de collecte , quelle que soit la structure (programme, les mutuelles et CPEC).

Toutes les approches décrites ci-dessus offrent d'énormes possibilités aux praticiens mais compte tenu du fait que les réalités socio-économiques du Niger sont disparates d'une région à une autre, ils devraient avant de s'implanter :

- connaître les caractéristiques du milieu (existence de potentialités d'épargne ou d'activités économiques)
- adapter l'approche choisie à ces caractéristiques et aux objectifs poursuivis par le projet ; financement d'activités existantes, initiation de nouvelles, création d'une institution financière.

Néanmoins le succès de l'une ou de l'autre approche repose sur les conditions suivantes :

⇒ L'approche participative : les populations doivent être associées à la prise de certaines décisions et à l'élaboration des dossiers de crédit. Elles devraient également être responsabilisées dans le recouvrement du crédit.

⇒ La création d'un climat de confiance entre les partenaires. Les bénéficiaires de crédit ne doivent pas être considérés comme des assistés mais plutôt comme des acteurs de développement.

⇒ La mobilisation rapide de ressources internes (apport personnel, épargne continue etc...), ces fonds propres responsabilisent davantage les groupes-cibles.

⇒ La formation continue des bénéficiaires afin qu'ils s'approprient le système retenu.

⇒ Le professionnalisme des intervenants : ces intervenants doivent avoir les compétences qu'il faut en matière de micro finance , car le secteur informel et le monde rural sont très complexes et comporte beaucoup d'aléas qui peuvent compromettre le bon déroulement du crédit.

⇒ Le choix des hommes qui exécutent ces programmes, qu'il s'agisse des agents de terrain ou des responsables de comités, un niveau d'instruction minimum est nécessaire pour assimiler et exploiter les formations reçues.

⇒ L'institutionnalisation de l'opération : un volet micro-finance exécuté au sein d'un projet n'est pas de nature à obtenir la pleine implication des bénéficiaires qui se comportent comme des assistés. La création d'une institution gérée avec les populations assure la pérennité de l'intervention.

3. Cadre juridique et réglementaire

Face à la multiplicité des interventions (au Niger on dénombre 51 opérateurs de crédits) et au volume de plus en plus important de l'épargne collectée, une législation spécifique au secteur de la micro finance a été élaborée au niveau de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) , en concertation avec les Etats membres de la BCEAO, des opérateurs de crédits, des bailleurs de fonds et le Projet PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit).

La loi portant réglementation des institutions et coopératives d'épargne et de crédit a été adoptée par le Conseil des Ministres de Finances de l'UMOA en décembre 1993.

Cette loi a été votée au Niger en 1996, par l'Ordonnance 96-024 ⁴ du 30 Mai 1996 suivie de son Décret d'Application n° 96-416 /PRN/MEF/P du 9 novembre 1996.

Pour les opérations de micro finance non mutualistes, la réglementation a prévu une convention cadre à signer avec le Ministère des Finances pour l'autorisation d'exercice des activités d'épargne et de crédit. La Cellule de suivi et de contrôle de SFD (créée à cet effet) est aussi chargée de l'élaboration de ces conventions cadre et du suivi et contrôle de ces systèmes non mutualistes.

Section 4 LES PROBLEMES DU REMBOURSEMENT DU CREDIT AGRICOLE :

CAUSES ET SOLUTIONS

Dans les notes de la BCEAO⁵ à travers la loi PARMEC⁶, on définit les impayés comme la portion des crédits non remboursés à échéance. Selon la BCEAO⁷, les résultats enregistrés par l'expérience du crédit agricole sont très critiques. Les causes de l'échec sont multiples,

⁴ Recueil de textes portant réglementation des institutions d'Epargne et de Crédit – Mai 1997.

⁵ La revue « le monde en Développement » 2002-Tome 30-119-73

⁶ Loi portant réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

⁷ Banque des données sur les systèmes financiers décentralisés (1999) établie par la BCEAO et le BIT.

mais elles peuvent être observées dans les différents pays de l'UEMOA avec une similitude relative.

1. Les causes générales de non remboursement du crédit agricole

A partir de 1970, les problèmes de recouvrement des prêts dans la micro finance en général sont apparus. Certains économistes du développement rural ont en effet, commencé à contester les résultats et les approches des politiques d'octroi de prêts au bénéfice des petites exploitations rurales.

Aussi, sommes-nous amenés à constater que le système de gestion de ligne de crédit par projet ne présente aucune solution de continuité et ne conduira jamais à l'établissement d'un véritable système de crédit agricole.

Une fois le projet achevé, la page est tournée. Les projets sont juxtaposés les uns aux autres ; la coordination n'est donc pas évidente et il n'est finalement pas possible de mener une véritable politique de développement rural.

Avec la multiplicité des distributeurs de crédits, chacun avec l'approche qui lui est propre, on a tendance à se demander s'il existe réellement une politique intégrée d'intervention en milieu rural.

Au Niger nous avons identifié un certain nombre de causes explicatives de l'échec du crédit agricole dont entre autres :

- ◆ l'inadaptation des prêts aux programmes de développement
- ◆ la mauvaise analyse et /ou l'évaluation déficiente des micro-projets
- ◆ l'insuffisance de garantie pour des débouchés commerciaux des micro-projets ;
- ◆ l'inefficacité du contrôle et de suivi des prêts au niveau des organismes de crédit ;
- ◆ la mauvaise affectation des prêts ;
- ◆ le manque de mesures coercitives en vue du remboursement ;
- ◆ le manque de responsabilité des bénéficiaires des prêts ;
- ◆ le manque de formation des bénéficiaires du crédit ;
- ◆ l'absence d'un système adéquat de recouvrement

Selon la Banque Mondiale, trois motifs sont à la base du non remboursement des prêts dans le cadre de la micro finance :

- ◆ la mauvaise utilisation des fonds empruntés qui sont utilisés à d'autres fins autre que la production- probablement dû à une carence de suivi ;
- ◆ l'échec des investissements - du fait d'une mauvaise étude des micro-projets ;
- ◆ le refus de rembourser - dû à la perception du caractère des prêts et au manque des sanctions appropriées.

2 . Les solutions préconisées

Le crédit agricole, du fait de la complexité des activités qu'il soutient, requiert une adaptabilité constante aux aléas climatiques, sociologiques et économiques des zones où il se déroule.

Pour le rendre rentable, les institutions rurales ont conçu des politiques de crédit adaptés au monde rural. Ainsi, les débloqués des prêts et leur remboursement sont fonction du cycle et de la durée des activités qu'ils financent.

Quelle que soit la technicité des intervenants et la bonne organisation du crédit, il est indispensable de mettre en place une structure de contrôle et de suivi régulier de toutes les activités, notamment pour les aspects de l'organisation, formations des bénéficiaires et le déroulement même du crédit sur les opérations de déblocage et de remboursement.

Grâce à ces vérifications, des irrégularités et échecs peuvent être évités.

En matière de gestion de projets, le suivi est une activité continue ou périodique. Il a pour objet de veiller à ce que la livraison des intrants, le calendrier de réalisation des travaux ou des activités, les extrants attendus soient conformes aux prévisions. Il consiste en premier lieu à constater le réalisé ; ensuite, à comparer ce dernier avec le prévu ; enfin, en cas d'écart entre ces deux éléments, à prendre les mesures qui s'imposent pour ne pas compromettre la bonne réalisation de l'ensemble du projet.

Ramené au système de crédit, le suivi peut être défini comme étant l'ensemble des logistiques et des relations mises en œuvre, pour rester en contact avec les bénéficiaires après l'octroi du prêt. Dans ce cas il consiste à :

- surveiller l'évolution des promoteurs dans la réalisation de leur micro-projet identifier les problèmes qui peuvent empêcher les remboursements et aider à les résoudre ;
- entretenir à plus ou moins long terme des relations de confiance et de considérations réciproques entre le prêteur et l'emprunteur ;
- rassurer l'emprunteur que le prêteur est sincèrement intéressé par la réussite de son affaire ;
- faciliter la collecte des informations sur lesquelles se basera l'évaluation des objectifs de réalisation (évaluation es-post).

Le suivi doit permettre d'améliorer la « qualité » du promoteur pour lui permettre de respecter tous les engagements pris.

CHAPITRE II : MODELE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord, la présentation du modèle d'analyse des facteurs déterminants du remboursement des prêts, puis seront précisés la définition des variables, les instruments et la méthode de collecte des données de l'étude et enfin seront présentés, l'échantillon et la méthode de traitement des données.

Section 1 : DEFINITION DES VARIABLES

De l'analyse des organismes de crédits agricoles destinés aux coopératives, il ressort que le succès du remboursement des emprunts résulte d'un ensemble de décisions et de dispositions arrêtées au plus haut niveau de la hiérarchie. A celui-ci, il faudrait ajouter les prestations des services fournis qui consolident la responsabilité des bénéficiaires et la viabilité de l'objet du crédit.

Il nous revient donc de définir les principaux concepts de notre étude à savoir : la gestion stratégique, la sélection des bénéficiaires et la qualité des demandeurs.

1. La Gestion Stratégique

Selon Samuel Paul, la gestion stratégique est l'ensemble des décisions et des dispositions arrêtées à un niveau supérieur de direction qui établissent le cadre général d'exécution, qui fixent les lignes directrices selon lesquelles seront prises les décisions et les mesures d'exécution pour atteindre les objectifs visés.

L'étude de celle-ci révèle quatre éléments fondamentaux et déterminants dont la compatibilité « mutuelle » et le degré de synergie conditionnent le succès de toute activité à laquelle elle s'applique. Ces éléments sont l'environnement, la stratégie, la structure et les méthodes. La définition de ces concepts sera celle de Samuel Paul.

a) L'environnement

L'environnement est l'ensemble des forces extérieures qui peuvent favoriser un programme-et notamment celui du crédit agricole- ou lui imposer des contraintes. Les forces qui s'exercent à l'intérieur du programme peuvent en général être contrôlées par la direction. Quant aux forces importants qui s'exercent à l'extérieur du programme, dans l'environnement, elle ne peut que les influencer ou, si cela n'est pas possible, s'attacher à les comprendre et à en tenir compte.

Un environnement favorable accroît la viabilité et le potentiel d'expansion du programme de tout type de crédit. Par contre quand il est défavorable, il est source de difficultés présentes et futures.

L'analyse de l'environnement permet de recueillir des données et de détecter les signes qui peuvent aider à la prise aussi des décisions stratégiques que tactiques.

Pour les crédits, surtout du secteur rural, apprécier les demandes de crédit des coopératives n'est souvent pas chose aisée, car parfois les critères de choix sont teintés parfois de considérations socio-culturelles et même politique, qui sont peu compatibles avec une bonne gestion d'un système de crédit.

b) la stratégie

la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. Elle concerne donc les objectifs, les politiques et les plans d'action.

Le processus d'élaboration d'une stratégie répond aux questions suivantes :

- Que voulons nous ?
- Que voulons nous faire ?
- Qu'allons nous faire ?

Le but de ce processus est la recherche progressive et itérative de l'adéquation entre d'une part les ressources, les compétences, les expertises et les caractéristiques internes de l'institution de crédit et d'autre part, la stratégie à adopter face à l'environnement économique, social et politique.

Une bonne stratégie dans le cadre d'un programme de crédit, doit de préférence s'inscrire dans les grands objectifs du Gouvernement en respectant les exigences de l'environnement. En définitive, la stratégie devrait permettre aux institutions de crédit, surtout celles intervenant dans le monde rural de pouvoir résoudre le dilemme généralement lié à ce type de structure à savoir : ***comment satisfaire à des conditions acceptables, les besoins des micro-projets marginalisés par les systèmes financiers formels, tout en créant les conditions de viabilité financière et de pérennité de l'institution de crédit ?***

c) la Structure

La structure est l'ensemble des dispositions organisationnelles durables arrêtées pour l'accomplissement des tâches que comporte un programme : la définition des attributions et des responsabilités, des rapports hiérarchiques, l'établissement des mécanismes de coordination. Deux aspects caractérisent la structure, sa forme et son degré de décentralisation.

La forme structurelle est jugée en considérant les facteurs-clés de l'environnement dans lequel elle évolue, tels que, l'ampleur du problème à résoudre, les groupes-cibles, interdépendance entre les acteurs et intervenants etc.....

Tandis que le degré de la décentralisation d'un programme de crédit qui assure des services dans plusieurs zones géographiques est fonction de l'environnement, de la stratégie adoptée et des possibilités d'encadrement et de formation du personnel nécessaires pour l'administration de la structure.

d) les Procédures de gestion

Les méthodes et les techniques sont des instruments utilisés pour agir sur le comportement du personnel et sur les bénéficiaires du crédit. Pour que le personnel travaille à la réalisation des objectifs communs, il faut que les cadres disposent de moyens pour influencer positivement leur travail. La fixation des objectifs, l'affectation des moyens, le contrôle, l'évaluation des résultats sont effectués avec des méthodes et des techniques. Elles doivent permettre au personnel :

- d'être professionnellement capable d'analyser une demande de crédit ;
- de suivre ou d'accompagner au besoin le bénéficiaire du crédit pour qu'il puisse honorer son engagement.

Les méthodes et techniques doivent permettre d'assurer la réussite du crédit conditionnée par la sélection des clients solvables (bénéficiaires) et par l'existence après l'octroi du crédit d'un contact régulier et continu avec les emprunteurs. Ainsi se dégagent les concepts sélection et suivi.

2. La Qualité du Bénéficiaire

a) le savoir faire

L'un des principes de base de Management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Aucune tâche ne peut être accomplie avec succès si la personne qui en est chargée ne possède pas la compétence nécessaire. Celle-ci implique le savoir-faire et le savoir être.

Le savoir-faire ou compétence professionnelle est l'habileté à réussir ce qu'on entreprend. Ce pourrait être ici l'aptitude des bénéficiaires à pratiquer les techniques de l'activité, objet du prêt.

La motivation désigne les forces qui agissent sur les bénéficiaires pour les pousser à se conduire d'une manière orientée vers les objectifs visés qui sont dans le crédit « Réussir » et « Rembourser ».

a) La formation

La formation demeure l'un des piliers de la réussite de tout système de crédit agricole. Les modules de formation en direction des bénéficiaires doivent être d'une part en rapport avec l'objet du crédit (encadrement technique assuré par les services classiques) et d'autre part axé sur les rudiments en gestion d'une petite entité de production. Ces formations seront complétées par des cours d'alphabétisation fonctionnelle. Un bénéficiaire bien formé présente plus de garantie de remboursement.

c) Viabilité des micro-projets

Un projet mal évalué présente inévitablement des erreurs sur sa rentabilité, source première de la garantie de remboursement du financement.

La viabilité des micro-projets se mesure donc par le taux de rentabilité.

Elle consiste à mesurer la capacité de remboursement d'un éventuel bénéficiaire. Elle se résume à la manière dont l'organisme de crédit assure le risque. Le bon aboutissement d'un prêt dépend, selon certains professionnels en la matière, de la bonne évaluation de trois caractéristiques suivantes de crédit :

- le crédit (analyse financière) ;
- la garantie ;
- et la personnalité du bénéficiaire (connaissance du client)

la réussite des opérations des petits crédits surtout ruraux dépend plus de la sélection des demandeurs ayant un bon caractère et un micro-projet viable, générateur de revenu, que de l'obtention d'une caution de garantie.

Section 2 : PRÉSENTATION DU MODELE

Notre recherche se fonde sur l'analyse des facteurs déterminants du remboursement des crédits aux coopératives qui à la longue risque d'être une sérieuse menace pour la viabilité du projet, s'il n'est pas effectué dans les proportions raisonnables.

La revue de la littérature nous permet d'identifier des facteurs qui favorisent le recouvrement des crédits, dans sa mise en place et son exécution.

a) Question de recherche

La question de notre recherche est formulée de la manière suivante :

Quels sont les facteurs qui affectent le plus la performance du remboursement des crédits accordés par les projets aux coopératives agricoles et groupements?

Nous retiendrons une variable dépendante qui est ***la performance du remboursement*** des crédits octroyés par le projet aux coopératives agricoles et groupements. L'indicateur de mesure de cette variable est le taux de remboursement.

Pour les variables indépendantes, nous avons retenu deux : ***la gestion stratégique et la qualité du bénéficiaire.***

Nous cherchons à déterminer par l'analyse , parmi les indicateurs de ces variables, ceux qui ont le plus d'impact sur la performance du remboursement des crédits.

b) Présentation des variables

Le modèle comporte deux types de variables : la variable dépendante et les variables indépendantes (ou d'action).

• La variable dépendante

Elle est assimilée au taux de remboursement des crédits octroyés aux coopératives et groupements.

Le taux de remboursement des crédits est le rapport entre le montant effectivement remboursé et le total des sommes à rembourser pour l'ensemble des prêts parvenus à échéance.

Un remboursement efficace a un taux idéal de 100 % ; mais il est généralement admis comme performant ,dans le système financier décentralisé, des taux de remboursement compris entre 95% et 98%⁸. Le PCRD, (Projet d Crédit Rural Décentralisé), un des Projets les plus performants du Niger, a atteint un taux de remboursement de 96,5 % en 2000.

• **Les variables indépendantes**

Elles sont au nombre de deux et sont toutes nominales, d'où l'utilisation d'indicateurs pour les mesurer.

La Gestion Stratégique sera appréciée à travers les sous variables suivantes :

- L'environnement : cette sous variable permettra de savoir si les bénéficiaires des crédits évoluent dans un environnement favorable à l'exécution de leurs activités, notamment l'existence des potentialités agro-sylvo-pastorales et hydrauliques ;
- La structure : tout bon système de crédit agricole nécessite la mise en place d'une structure de gestion compétente en la matière ;
- La stratégie : les crédits agricoles accordés dans le cadre des projets de développement doivent avoir une stratégie de pérennisation de l'activité, en s'orientant vers les mutuelles et autres caisses d'épargne et de crédit. Donc les critères d'octroi de crédit doivent tenir compte de cette stratégie.
- Les Procédures : un manuel de procédure est un outil de gestion extrêmement important dans la conduite des opérations de crédit.

La Qualité des Bénéficiaires sera mesurée à partir de trois sous variables suivantes :

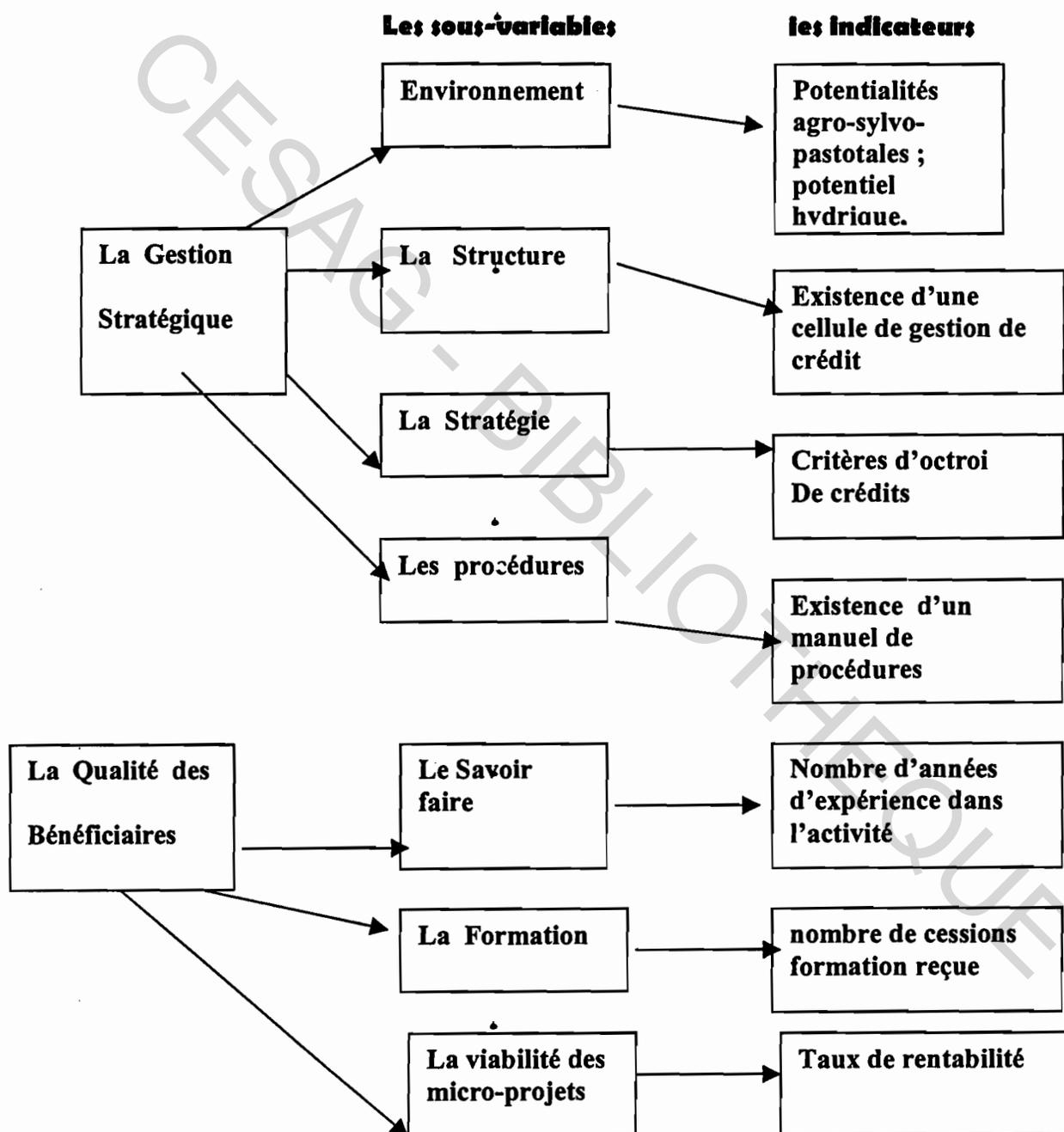
- Le savoir-faire : avec comme indicateur le nombre d'années d'expérience dans le domaine ;

⁸ BCEAO, fiche technique n°27, réglementation et développement de la micro finance, Dakar , janvier 2002.

- La formation des bénéficiaires : aura comme indicateur les cessions de formation reçue ;
- La viabilité du Micro-projet : sera appréciée par l'indicateur du taux de rentabilité.

Figure n° 1

• **Les Indicateurs de variables indépendantes**



Le modèle de l'étude représenté ci-dessous, se présente sous la formulation mathématique d'une fonction à deux variables. Elle sera de la forme :

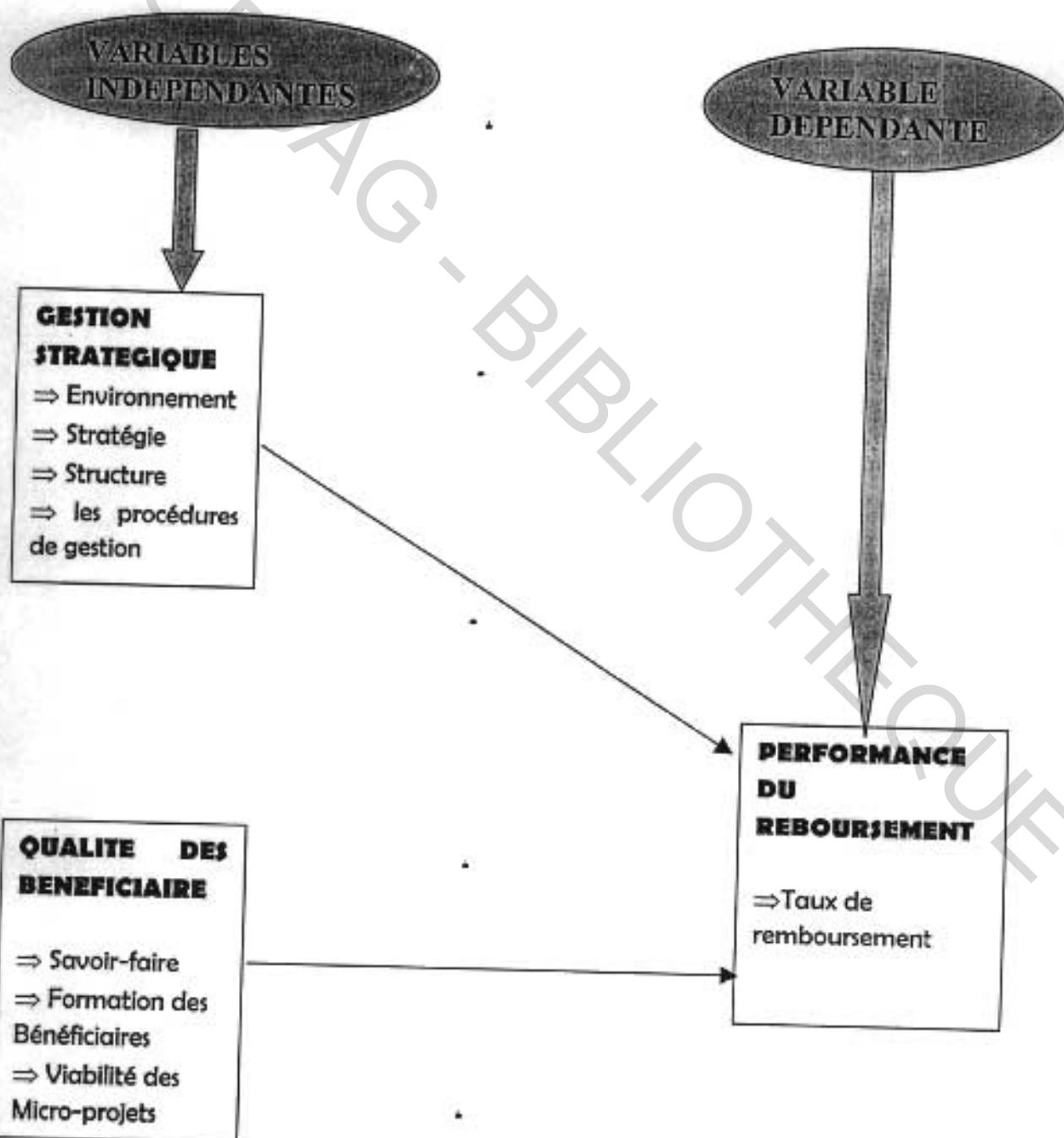
Figure n° 2

$PR = f(GS ; QB)$ avec :

♦ **PR** : Performance de Remboursement

♦ **GS** : Gestion Stratégique

♦ **QB** : Qualité du Bénéficiaire



DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA LIGNE DE CREDIT AGRICOLE DU PROJET PADER DOSSO

INTRODUCTION

Le Projet d'Appui au Développement Rural du Département de Dosso (PADER-DOSSO) est financé conjointement par la BAD sur le fonds « FAD », le PAM à travers un appui en vivres (Food for Work) et le Gouvernement nigérien.

Le Projet a été identifié en 1989 et évalué en 1990. Cependant, à cause de la suspension de la coopération entre le Niger et la BAD pendant cette période, pour cause d'arriérés, le Projet n'a pu être immédiatement présenté au Conseil d'Administration de la BAD, principal bailleur de fonds. Dès la reprise de cette coopération, le Projet a fait l'objet d'une actualisation en juillet 1993 et l'Accord de prêt avec la BAD a été signé le 16 décembre 1993.

Suite à la dévaluation du FCFA intervenue en janvier 1994 ainsi qu'au retard accusé dans le démarrage du Projet, le PADER-DOSSO a fait l'objet d'une restructuration en octobre 1994. Mais compte tenu d'une nouvelle suspension des décaissements par la BAD, de 1994 à 1997, la mise en vigueur de l'Accord de Prêt n'a eu lieu que le 29 août 1997.

Le démarrage des activités du Projet a eu lieu au cours du dernier trimestre 1997 et la clôture du Projet est prévue le 31 décembre 2001.

Ainsi, compte tenu des suspensions de décaissement enregistrées par le Projet dans sa phase active, deux années de prolongation ont été accordées par le Bailleur de Fonds ce qui pousse la date de fin de la première phase au 31 Décembre 2003.

CHAPITRE I: DESCRIPTION DU PROJET

Section 1. PRÉSENTATION DU PROJET

La zone d'intervention est le Département de Dosso et avec un programme multi-sectoriel touchant les Communautés rurales du département.

La mise en vigueur de l'accord de crédit est intervenue le 29 Août 1997 pour un montant de 8,810 millions d'UC réparti comme suit :

- Emprunt (FAD) : 10 millions d'Unités de compte (UC) mais 7,220 millions accordés au PADER
- PAM : Dons PAM en Vivres, 0,64 millions d'UC
- Etat Nigérien volet trésor : 0,95 millions d'UC

Le projet est placé sous la tutelle du Ministère du Développement Rural (MDR). Pour la réalisation du projet, le MDR a confié la gestion et la coordination à une cellule de gestion. Cette cellule s'appuie sur les structures techniques régionales, sous-régionales, les collectivités locales, et l'INRAN à travers la Cellule de Liaison Recherche Vulgarisation et l'ONG CLUSA.

1. Les Objectifs du Projet

L'objectif fondamental visé par le PADER-DOSSO est de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations du département de Dosso.

L'objectif spécifique est l'amélioration et la sécurisation des productions agro-sylvo-pastorales à travers :

- a) La restauration, l'amélioration et la stabilisation de l'équilibre agro-écologique ;
- b) L'augmentation des productions agro-sylvo-pastorales.

a) Actions envisagées par composantes (programme global)

Le Projet s'exécute autour de cinq (5) composantes suivantes :

Aménagement des terroirs

- Actions biologiques
- Actions mécaniques
- Incitation et mobilisation des populations
- Préparation d'un plan d'action et programmation des travaux
- Elaboration de plans d'aménagement des terroirs

Production végétale

- Sécurisation de l'agriculture pluviale dans le Nord du département
- Aménagement et mise en valeur de petits périmètres irrigués
- Intensification de la culture pluviale dans le sud du département

Production animale

- Amélioration du maillage hydraulique et des conditions d'abreuvement dans les zones à dominance pastorale
- Amélioration de la productivité de l'élevage bovin naisseur
- Développement de l'embouche bovine et ovine
- Amélioration de l'aviculture traditionnelle

Infrastructures socio-économiques

- Réalisation d'une piste rurale

Renforcement des structures d'encadrement.

- Constructions Equipements Moyens logistiques
- Renforcement des ressources humaines et des moyens divers de fonctionnement
- Formation

b) Résultats attendus**Composante « Aménagement des terroirs »**

Les actions d'aménagement des terroirs doivent être prioritairement menées au niveau de quinze (15) terroirs villageois choisis principalement dans la partie nord de l'Arrondissement de Dosso, du fait de l'état de dégradation de ses ressources naturelles et aussi parce que cet arrondissement ne bénéficie pas d'un projet d'aménagement des terroirs comme les autres arrondissements (PGRN à Douthi et Boboye, PAIGLER et PADEL à Gaya, PSN II FIDA à Loga). Cependant, des interventions sont également prévues dans sept terroirs situés dans les autres arrondissements : 2 terroirs à Loga, 2 à Douthi, 2 à Boboye et 1 à Gaya.

Composante « Production végétale »

Dans le cadre de cette composante, les résultats ci-après sont attendus:

La réalisation d'une étude sur les filières agricoles dans le département ; l'intensification des cultures pluviales sur 6.400 ha dans les dallols et 16.000 ha dans le sud du département, à travers l'utilisation des intrants et équipements agricoles fournis à crédit par le Projet, à travers la vulgarisation des techniques culturales améliorées et à travers la formation et l'encadrement des producteurs ; la sécurisation de 7.000 ha de cultures pluviales dans le nord du département à travers les techniques de CES/DRS et de fertilisation des sols, l'utilisation des intrants et équipements agricoles acquis à crédit, la

vulgarisation des techniques améliorées, la formation et l'encadrement des producteurs ; l'aménagement et mise en valeur de 100 ha de petits périmètres irrigués dans les dallois à travers l'octroi des crédits pour les équipements et intrants nécessaires ainsi que l'encadrement des bénéficiaires ; et la promotion de l'exhaure à travers la formation et l'équipement de 15 artisans plongeurs.

Composante « Production animale »

Au titre de cette composante, les résultats attendus se résument comme suit :

La promotion de l'embouche bovine de 6000 têtes et de l'embouche ovine de 5000 têtes à travers le crédit et l'encadrement des bénéficiaires ; l'organisation des éleveurs en 100 Groupements Mutualistes Pastoraux (GMP), formation de 200 délégués des GMP et de 100 auxiliaires d'élevage et encadrement des éleveurs ; la constitution sur la ligne de crédit d'un stock d'intrants zootechniques et de produits vétérinaires pour faciliter l'approvisionnement des GMP ; l'équipement des auxiliaires et agents de base de l'élevage en matériel et produits vétérinaires et la promotion de l'aviculture traditionnelle à travers la formation et l'équipement de 15 auxiliaires d'aviculture, la vaccination de 200.000 volailles, l'appui à la station avicole de Dosso en vue de la production des coqs de race et des œufs fécondés et l'encadrement technique des aviculteurs.

Composante « Infrastructures socio-économiques »

Il est attendu d'une part, le désenclavement de la zone de Soukougoutane à travers la construction d'une piste rurale reliant Bagagi à Soukougoutane dans l'arrondissement de Douchi et d'autre part, l'octroi des crédits coopératifs pour l'acquisition des moulins, la mise en place des banques céréalières, l'approvisionnement des boutiques coopératives et l'appui aux autres activités coopératives génératrices de revenu.

Composante « Renforcement des structures d'encadrement »

Les résultats attendus sont entre autre le Recrutement du personnel contractuel du Projet, de deux assistants techniques pour trois ans et de six consultants à court terme dans le cadre de la réalisation des études relatives à la composante « Aménagement des terroirs », à la composante « Production végétale » et à la composante « Production animale » ; la signature et mise en œuvre d'un protocole d'accord avec la SONIBANK dans le cadre de la gestion de la ligne de crédit du Projet ; la signature et mise en œuvre d'un contrat avec l'ONG CLUSA dans le but de l'animation coopérative ; la signature et mise en œuvre d'un protocole d'accord avec l'INRAN dans le but de l'établissement d'une

liaison permanente entre la recherche et le monde rural à travers une cellule de liaison «recherche-vulgarisation» ;

L'acquisition des moyens de déplacement pour la Cellule de Gestion du Projet ; l'ouverture et fonctionnement de 15 centres d'alphabétisation ;

formation de 140 cadres par an répartis entre les services techniques départementaux, régionaux et sous-régionaux qui interviennent dans la mise en œuvre du Projet ; l'appui au fonctionnement des services techniques partenaires du Projet ; Réalisation d'un audit comptable annuel du Projet et la réalisation d'une évaluation à mi-parcours du Projet en l'an 2000.

c) Montage financier

TABLEAU 1 : Montage Financier

Montant par Composante (cfa : en millier) Fonds FAD

COMPOSANTES	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL FCFA	TOTAL UC
A. AMENAG. DES TERROIRS	0	15 348	130 601	136 495	105 221	387 665	476 840
B. PRODUCTION VEGETALE	0	451 040	325 795	366 395	318 865	1 462 095	1 798 423
C. PRODUCTION ANIMALE	0	15 610	657 565	66 075	32 125	771 375	948 816
D. INFRACST. SOCIO-ECO	0	35 000	802 000	35 000	0	872 000	1 072 588
E. RENFOR. STRUC. ENCAD.	15 334	289 060	954 292	458 923	421 776	2 139 385	2 631 512
TOTAL COUT DE BASE	15 334	806 058	2 870 253	1 062 888	877 987	5 632 520	6 928 179
NON ALLOUE	0					237 246	291 820
TOTAL FAD	15 334	806 058	2 870 253	1 062 888	877 987	5 869 766	7 219 999

d) Situation des Ressources Humaines du Projet

Le Projet dispose d'une cellule légère de gestion composée d'un Directeur nommé par l'Etat Nigérien et du personnel suivant émargeant sur le budget du Projet :

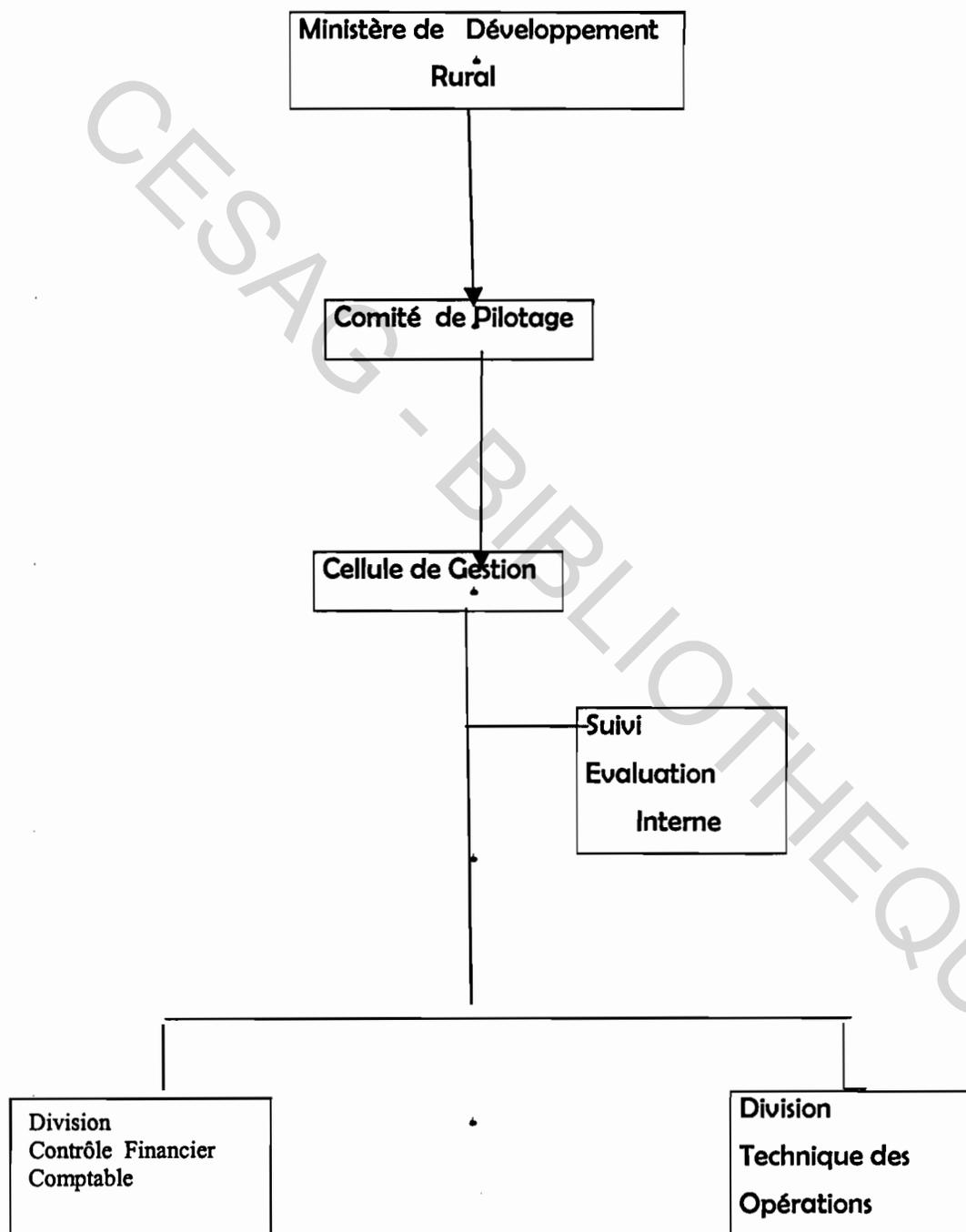
- 2 Assistants Techniques Expatriés en fin de contrat (opérations Techniques et Contrôle Financier)
- 1 Responsable de Suivi Evaluation Interne (détachement)
- 1 Chef Comptable (détachement)
- 6 Aide Comptables (contractuels)
- 1 Caissier " "
- 3 Secrétaires " "
- 3 Chauffeurs " "
- 1 Planton Coursier " "
- 1 Gardien " "
- 1 Manœuvre " "

e) Fonctionnement du cadre organisationnel du Projet

Le Projet d'Appui au Développement Rural du Département de Dosso (PADER) est sous la tutelle du Ministère du développement Rural. Une Cellule de gestion et de coordination a été créée à Dosso. Cette Cellule s'appuie sur les structures administratives et les collectivités locales ainsi que les agences d'exécution existantes.

La Cellule de gestion est autonome et est le principal responsable de l'exécution du projet. Elle assure la gestion administrative et financière du projet. Pour l'exécution technique des activités du Projet , elle s'appuie en particulier sur un comité technique restreint regroupant les Directions Départementales concernées par l'exécution du Projet ; dans les arrondissements , elle s'appuie sur les services techniques d'arrondissement dépendant des directions départementales de Dosso et au niveau local sur les divers groupements de producteurs et les coopératives qui sont les bénéficiaires du projet.

Etant donné l'implication de plusieurs ministères dans l'exécution du projet, il est institué un comité de pilotage qui a la charge de la coordination et du suivi du projet au niveau central, de l'orientation des activités du projet et l'approbation des programmes et du budget du Projet. Il constitue une instance, d'arbitrage et de coordination au niveau central et se réunit tous les six (6) mois.

f) ORGANIGRAMME DE LA CELLULE DE GESTION DU PROJET**Figure n°3**

Section 2 GESTION DE LA LIGNE DE CREDIT

1. Cadre réglementaire de gestion de la ligne de crédit

Conformément à l'accord de prêt n° F/NIG/DRU/93/18 du 16 décembre 1993 signé entre le Gouvernement du Niger et la Banque Africaine de Développement, il est stipulé à l'article IV de la section 4.01, la signature d'un Accord Subsidaire entre le Gouvernement Nigérien et la Société Nigérienne de Banque (SONIBANK). Cet accord subsidiaire confie à la SONIBANK la gestion de la ligne de crédit pour le compte et au risque de l'Etat, pour le financement d'intrants, de matériels agricoles et de production maraîchères et d'élevage.

Notons que cet accord subsidiaire est l'une des conditions de la mise en vigueur du prêt, c'est à dire les conditions qui une fois remplies autorisent le premier décaissement.

L'accord a été signé le 13 janvier 1998 et a pour objet de définir les relations entre la Cellule de Gestion du Projet et la SONIBANK dans le cadre de la gestion de cette ligne de crédit notamment en ce qui concerne :

- Le fonctionnement des comptes du Projet ouvert à la SONIBANK
- Les responsabilités de la CGP et la SONIBANK
- La gestion du protocole
- Les dispositions diverses

Le crédit agricole occupe une place centrale dans les activités du projet. En effet, sur un montant total du prêt FAD de 5.869.767.400 FCFA, la ligne de crédit représente à elle seule 1.788.310.000 FCFA soit près du tiers de l'enveloppe du projet. Cette ligne de crédit est logée à la SONIBANK qui assure sa gestion conformément au protocole d'accord cité ci-dessus.

2. Exécution de la ligne de crédit

Le crédit a pour objectif le développement des activités de productions agricoles (l'intensification, la diversification et la transformation) ;de l'embouche bovine et ovine, l'aviculture et l'élevage bovin naisseur ;de toutes autres activités initiatives locales à caractère économique favorisant les populations rurales des villages de la zone du projet (activités génératrices de revenus)

les bénéficiaires du crédit sont :

- les Groupements à caractère coopératif ;
- les Coopératives ;
- les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) Ruraux

- tout Groupement de Solidarité Rurale et Association Villageoise ou Pastorale ;
- ainsi que toute personne y ayant adhéré, notamment les agriculteurs, les éleveurs, les artisans, les femmes intéressées par les activités génératrices de revenus jugées rentables (embouche, aviculture, transformation des produits agricoles etc....)

Pour accéder au crédit les demandeurs doivent remplir les conditions ci-après :

- satisfaire à l'une des conditions énumérées ci-dessus
- produire un document attestant au moins de l'usufruit de la terre dont la mise en valeur fait l'objet du prêt ;
- verser les frais de dossier équivalents à 2,5% du montant du prêt avec un plafond de 50.000 FCFA, au profit de la SONIBANK, ces frais de dossier constitue l'apport personnel du bénéficiaire ;
- ne pas être en état d'insolvabilité (par rapport au crédit contracté antérieurement) ;
- introduire une demande de crédit relative à l'objet du crédit ;
- caution de solidarité du groupe vis à vis de ses membres.

a) Activités financées sur la ligne de crédit

Il s'agit des opérations qui sont sensées générer des revenus, à court et moyen terme, à leurs initiateurs. Les crédits prévus dans le cadre du Projet sont destinés aux organisations coopératives mise en place conformément à la loi (ordonnance n° 96-067 du 9 novembre 1996 et son décret d'application n°96-430/PRN/MAG/EL du 9 novembre 1996).

Ainsi les activités financées à crédit sont les suivantes :

- Composante « Production Végétale »
 - l'aménagement de 100 ha périmètres irrigués
 - 1000 charrettes bovines et ovines et animaux de trait
 - 1000 unités de cultures attelées (charrues, bœufs de trait)
 - Divers intrants (engrais, semences, pesticides)
- Composante « Production Animale »
 - embouche bovine et ovine pour 6000 bovins et 5000 ovins en année de croisière ;
 - intrants zootechniques et produits vétérinaires
 - vaccination et déparasitage de 200.000 volailles
- Composante « Infrastructures socio-économiques »
 - boutiques coopératives

- banques céréalières
- moulins à grain
- toutes AGR (activités génératrices de revenus)

b) Procédure d'approbation du dossier de crédit

Outre la satisfaction des conditions d'accès au crédit annoncées plus haut, le demandeur doit présenter un dossier de crédit contenant les pièces suivantes :

- Une demande où sont indiqués : le montant, la nature des produits demandés, la liste des bénéficiaires, les modalités de remboursement ;
- Le dossier proprement dit du crédit
- Le procès-verbal de l'Assemblée Générale de l'OCB qui l'a approuvé, le P-V d'approbation du niveau sous-régional par le Groupe Technique d'arrondissement (GTA)
- Les pièces de reconnaissance de l'OCB s'il s'agit de la première demande ;
- La preuve que le demandeur est membre de l'OCB ;
- Documents de satisfaction des conditions énumérées plus haut .

Une Cellule Départementale de Crédit a été créée par arrêté ministériel n° 044/MAG/EL/DEP du 31 mars 1988. Cette Cellule est un organe consultatif et a pour mission de :

- examiner les dossiers de demande de prêt soumis à son appréciation par la Direction du projet
- faire accompagner les dossiers de prêt traités avec les avis suffisamment motivés ;
- rendre les décisions sur le principe de l'égalité de voix ou, autant que faire se peut , par consensus.

Le dossier de crédit est examiné et approuvé par quatre niveaux successifs : l'Assemblée Générale du Groupement ou OCB ou Coopérative, le Niveau sous-régional par le Groupe Technique d'Arrondissement (GTA), la Cellule Départementale de Crédit et enfin par la Sonibank.

A chaque niveau on s'attachera à vérifier les points suivants :

- la recevabilité du dossier c'est-à-dire si toutes les pièces exigées sont fournies et conformes
- la faisabilité technique des actions
- la rentabilité financière des opérations à mettre en œuvre

- la capacité d'endettement et par conséquent la capacité de remboursement du demandeur
- la garantie fournie à la coopérative par le bénéficiaire.

L'approbation définitive du dossier de crédit et du montant correspondant se matérialise par une décision de crédit prise par la Sonibank. Les comptes des coopératives bénéficiaires, déjà ouverts à la SONIBANK, sont alors crédités des montants accordés.

c) Les Crédits accordés

TABLEAU 2 : Montant des crédits accordés (Montant en FCFA)

	1998	1999	TOTAL
Crédit Court Terme	157.085.200	259.811.099	416.896.299
Crédit Moyen Terme	113.162.495	182.081.980	295.244.475
TOTAL	270.247.695	441.893.079	712.140.774

Figure n° 4

Repartition Globale du Crédit par nature

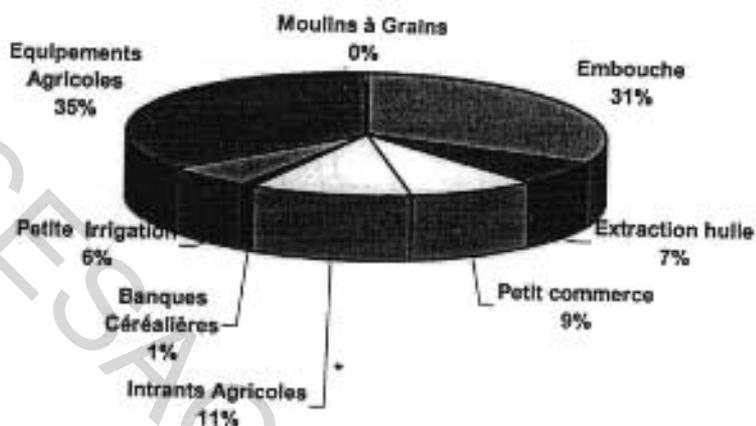
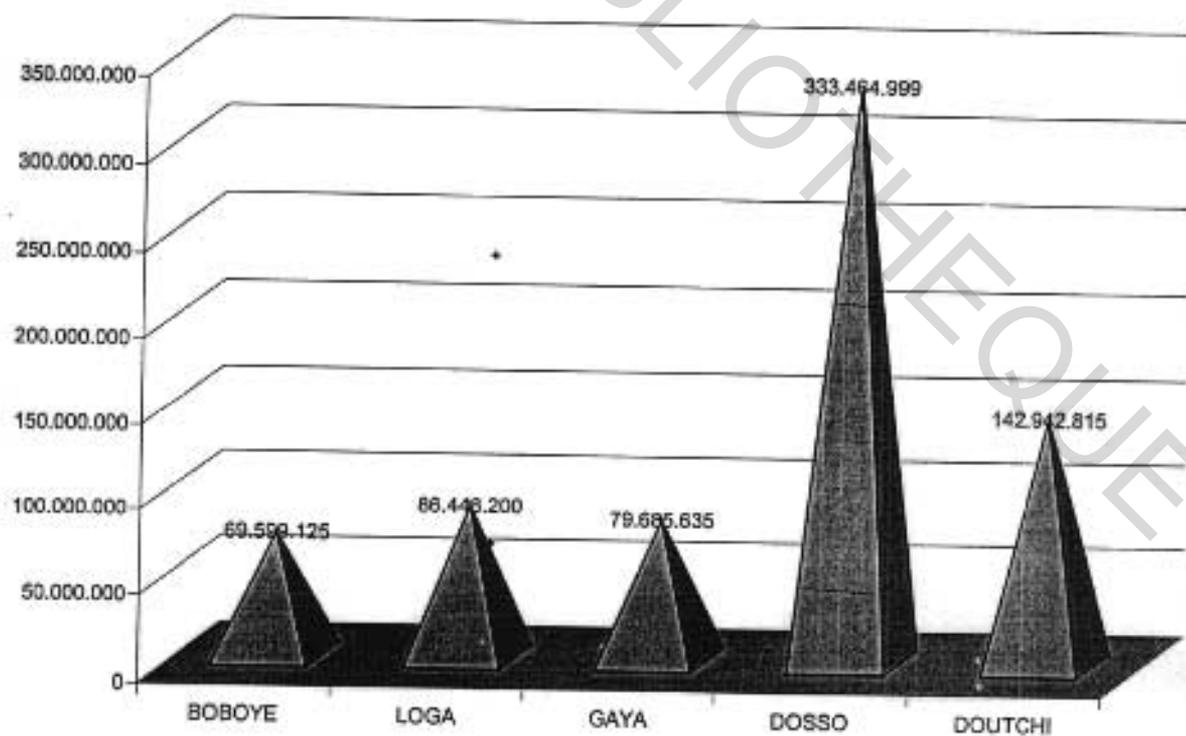


Figure n° 5

Montant de crédit par Coordination sous régionale



CHAPITRE II : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre seront présentés les résultats de notre recherche consacrés sur les variables étudiées. Ensuite des recommandations seront faites sur les éléments ayant contribué à la non performance du taux de remboursement.

Section 1 : LA VARIABLE DEPENDANTE : PERFORMANCE DU REMBOURSEMENT

L'indicateur que nous avons choisi est le taux de remboursement par type de crédit.

1. Crédits à Court Terme

Il faut rappeler que tous les crédits à court terme arrivent à échéance le 30 juin 200.

Tableau n° 3 : Taux de remboursement CCT au 30/06/2000 (date d'échéance)
(en FCFA)

	Montant à recouvrer	Montant recouvré	Pourcentage de remboursement
Embouche	247.894.810	144.989.072	58%
Petit Com. et AGR	123.422.532	108.836.610	88%
Intrants Agricoles	85.748.962	37.321.530	44%
Banques Céréalières	6.245.710	5.620.000	90%
TOTAL	463.312.014	296.767.212	64%

Le taux de remboursement global qui devrait être de 100% au 31/06/2000 pour les crédits à court terme n'est que de 64 %. A l'intérieur de ce taux nous avons observé des proportions différentes selon le type de crédit .

a) Embouche bovine et ovine :

Cette opération consiste à prêter de l'argent à une coopérative ou un groupement en vue d'acheter des animaux jeunes. Ces animaux sont ensuite engraisés sur une période allant de 6 à 9 mois et revendus. La durée de remboursement du crédit est étalée sur un an par paiement d'échéance mensuelle majorée de 14% d'intérêt. Nous remarquons ici que, pendant que l'animal est en embouche, les échéances commencent à courir.

Sur les 416.896.299 FCFA de crédit court terme accordés, l'embouche bovine et ovine représente 53,52% soit 223.060.110 FCFA et c'est dans cette opération que l'on a enregistré l'un des plus faibles taux de remboursement soit 58%.

Cette situation trouve son explication sur le fait que l'échéance est très longue (12 mois). Pour qu'une opération d'embouche soit rentable, elle ne doit jamais excéder 4 mois. Pendant le 5^{ème} mois les sommes empruntées sont remboursées.

b) Petit Commerce et Activités Génératrices de Revenus :

Le crédit court terme a financé également les activités de transformation des produits agricoles telle que l'extraction d'huile d'arachide et la transformation du niébé et le petit commerce à hauteur de 27% soit 111.057.765. Ces opérations concernent les groupements féminins. La durée de remboursement est également étalée sur 12 mois avec intérêts de 14%. Mais comme les produits transformés sont mis au marché au fur et à mesure de leur fabrication, le remboursement n'a posé aucun problème et nous avons même constaté des groupements qui ont soldé leurs comptes avant la date d'échéance. Sur ces opérations le remboursement est de 88%, car pour les femmes le crédit doit être remboursé pour sauver leur honneur propre.

Aussi nous avons constaté que les groupements féminins sont plus fiables de part leur constitution, car se connaissant toutes, ne sont pas acceptées celles qui ne sont pas du métier ou celles qui ont failli précédemment.

c) Intrants Agricoles et produits phytosanitaires :

Aussi, le projet a accordé des prêts à court terme, en nature. Il s'agit de mettre à la disposition des coopératives ou à des paysans à titre individuel, des engrais. Le remboursement intervient après la récolte avec un taux d'intérêt de 14%. Cette opération est financée pour 77.158.424 FCFA soit 19% de total du crédit court terme et a concerné principalement les CSR de DOSSO et GAYA. Sur ce crédit seul 44% ont été remboursés.

Nous avons observé que le plus fort taux de remboursement (94% sur les 44%) a été enregistré dans la zone du fleuve où est pratiquée la riziculture. Cela s'explique par le fait que le riz est produit deux fois par campagne, ce qui permet de dégager un cash-flow assez substantiel pour payer les crédits. Mais comme la plus grande quantité des intrants (85%) distribués a concerné les coopératives pratiquant les cultures hivernales, et

que celles-ci ont enregistré un très faible taux de remboursement, le taux global se trouve amenuisé.

d) Les banques céréalières :

Le crédit est accordé pour acheter les céréales pendant la période des récoltes et les revendre pendant la période de soudure ou au moment de la hausse des prix sur le marché. Cette activité permet à la coopérative de dégager un bénéfice et de faire face au remboursement du crédit reçu. Nous avons observé que le taux de remboursement enregistré est de 90%. Bien que cette opération s'avère rentable, le remboursement n'a pas été de 100% car deux des cinq banques ayant conduit cette opération n'ont pas pu revendre leur stock du fait de la baisse des prix sur le marché.

2. Crédit Moyen Terme

Le remboursement des crédits à moyen terme s'échelonne en 5 échéances annuelles allant du 31 décembre 2000 au 31 décembre 2004. Nous avons limité notre étude au 31 décembre 2002, car l'exercice 2003 n'est pas encore clôturé.

Aussi, il faut signaler que les annuités sont fixes de la première année à la quatrième année et à la cinquième année apparaît le solde à rembourser.

Les tableaux ci-dessous donnent la situation des crédits accordés et les taux de remboursement enregistrés par échéance.

Tableau n° 4 : les crédits à moyen terme accordés ;

(en FCFA)

	Montant accordé	Montant Intérêts	Montant à recouvrer	Montant des annuités
Petite irrigation	41.906.470	14.612.560	56.519.030	11.303.806
Equip. Agricoles	251.868.005	88.411.163	340.279.173	68.055.835
Moulins à grain	1.470.000	518.176	1.988.176	397.635
Total	295.244.475	103.635.175	398.679.650	79.757.276

Tableau n° 5 : taux de remboursement CMT au 31/12/2000 (date 1^{ère} échéance)

(en FCFA)

	Montant à recouvrer	Montant recouvré	Taux de remboursement
Petite irrigation	11.303.806	7.902.007	70%
Equipements agricoles	68.055.835	27.817.313	41%
Moulin à grain	397.635	293.024	74%
TOTAL	79.757.276	36.012.344	45%

Tableau n° 6 : taux de remboursement CMT au 31/12/2001 (date 2^{ème} échéance)

(en FCFA)

	Montant à recouvrer	Montant recouvré	Taux de remboursement
Petite irrigation	11.303.806	7.045.695	63%
Equipements agricoles	68.055.835	22.445.412	33%
Moulin à grain	397.635	395.582	100%
TOTAL	79.757.276	29.916.019	38%

Tableau n° 7 : taux de remboursement CMT au 31/12/2002 (date 3^{ème} échéance)

(en FCFA)

	Montant à recouvrer	Montant recouvré	Taux de remboursement
Petite irrigation	11.303.806	4.354.110	39%
Equipements agricoles	68.055.835	14.045.241	21%
Moulin à grain	397.635	395.982	100%
TOTAL	79.757.276	18.795.333	24%

Tableau n° 8 : Récapitulatif des Remboursements CMT au 31/12/2002 (en FCFA)
Période allant de 2000 à 2003.

	Montant à recouvrer	Montant recouvré	Taux de remboursement
Petite irrigation	33.911.418	19.330.742	57%
Equipements agricoles	204.167.504	64.307.966	32%
Moulin à grain	1.192.132	1.084.989	91%
TOTAL	239.271.054	84.723.697	36%

a) Petite Irrigation :

Ce type de crédit est accordé aux propriétaires de vergers ou de parcelles de riziculture pour l'acquisition des motopompes, le fonçage des puits et l'aménagement des vergers.

Un montant de 41.906.470 a été octroyé, soit 14% du montant total du crédit moyen terme. Le taux de remboursement enregistré de 70% de la 1^{ère} échéance est relativement faible. Nous avons observé que 12 des 15 coopératives bénéficiaires de ce crédit ont présenté des dossiers d'aménagement des vergers avec remplacement des plantations. Or les nouvelles plantations commencent à produire 2 à 3 ans après. Pendant que la 1^{ère} échéance tombe, le cash-flow est nul ou négatif, certains débiteurs étaient obligés de vendre leur bétail ou une partie de leur production céréalière pour rembourser.

Nous avons constaté une baisse régulière du taux de remboursement, qui est due essentiellement à la déconfiture de la coopérative fruitière de Gaya qui a bénéficié de plus de 30% du montant global. Cette coopérative héritière du verger d'un projet arrivé à terme, n'arrive plus à faire face à ses engagements.

b) Equipements Agricoles :

Les équipements agricoles sont financés pour un montant de 251.868.005 FCFA soit 86% de l'enveloppe totale du crédit à moyen terme. Cette opération a couvert toute la zone d'intervention du projet. Il s'est agi de financer l'équipement des coopératives en charrettes bovines et asines, unités de cultures attelées (charrues, bâtis et animaux de trait).

Une charrette et son attelage sont utilisés à tout moment, pour le transport de fumier, des récoltes, des marchandises les jours de marché et des voyageurs.

Cette activité fait entrer régulièrement de l'argent, et justement c'est à ce niveau que nous avons enregistré le taux de remboursement le plus se situant à 74% du montant recouvré (64.307.966 FCFA).

Quand aux prêts sur les unités de cultures attelées (UCA), nous avons constaté que les bénéficiaires ont beaucoup de difficultés à payer leur échéance, parce que la date d'échéance ne coïncide pas généralement avec la période de la vente des produits de culture de rente (Tabac, coton).

Aussi dans certains dossiers présentés et financés (nous en avons dénombré 12 sur les 18 de notre échantillon) il n'est pas ressorti clairement la source de revenu permettant de rembourser le crédit.

c) Moulins à grain

Cette activité a concerné 4 coopératives de l'arrondissement de Douthi. Elle est d'autant plus que les bénéficiaires remboursent régulièrement leurs échéances. C'est une activité qui permet des rentrées régulières d'argent du fait des services énormes qu'elle rend aux ménagères dans la transformation des céréales.

Section 2 : ANALYSE DES FACTEURS DETERMINANT LE TAUX DE REMBOURSEMENT

1. La gestion stratégique

Rappelons que les indicateurs que nous avons retenus pour tester les cette variable sont les suivants :

Tableau n° 8 : les indicateurs de la gestion stratégique

Variable	Les Indicateurs
<p><u>Gestion Stratégique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Environnement • Structure • Stratégie • Procédures 	<p>Potentialités agricoles et hydriques Existence cellule spécialisée en crédit Critères d'octroi de crédit Existence d'un manuel de procédures</p>

a) L'Environnement

La zone d'intervention du projet est le département de Dosso, l'une des régions les plus fertiles et les plus arrosées du Niger.

Le département recèle d'énormes potentialités agro-sylvopastorales ; en plus il est traversé par le fleuve Niger sur une longueur de près de 200 kilomètres dans les arrondissements de Dosso, Boboye et Gaya. En outre la majeure partie des dallols (zones très propices à la culture maraîchère) Boboye et Maouri se trouve dans le département.

La zone nord du département (Loga et Douchi) est une zone à haute potentialité pastorale.

Nous avons observé dans les coopératives et groupements que nous avons visités, les 92% (62 sur 67) évoluent dans un environnement favorable à l'exercice de leurs activités financées par le crédit . Les différentes opérations financées par le Projet tiennent compte des potentialités agro-sylvo-pastorales de la zone. Par exemple les zones du fleuve (Dosso, Gaya et Boboye) sont plus concernées par la petite irrigation. La répartition de crédit par nature et par zone nous montre que l'aspect environnement a été pris en compte.

Cette variable n'a pas eu d'influence sur le taux de remboursement.

b) La Structure de gestion du crédit

Au niveau de la direction du projet, aucune structure n'est mise en place pour s'occuper de la gestion du volet crédit. Par la force des choses- désistement de la SONIBANK- le projet était obligé de s'en occuper et le recouvrement a démarré longtemps après la date de la première échéance. De sorte que plusieurs coopératives avaient collecté les versements mais ne savaient pas quoi en faire, puisque personne ne s'est présenté pour les récupérer. Il a fallu donc le redéploiement des aides-comptables pour commencer la collecte des versements.

Nous déduisons à ce niveau que l'absence d'une structure adéquate de la gestion de la ligne de crédit n'a pas favorisé la performance du remboursement. La preuve est le retard pris par le Projet dans le recouvrement des premières échéances . Cette situation a fait croire aux bénéficiaires que même le Projet ne soucie pas de recouvrer les échéances à temps et « que les retards dans le paiement sont permis ».

Les crédits accordés sont généralement virés en totalité dans le compte et les dirigeants des coopératives émettent un ou plusieurs chèques pour retirer l'argent et procéder à la répartition entre les bénéficiaires sur la base de la liste établie lors de la constitution du dossier. Mis à part le dossier présenté par les bénéficiaires au moment de la demande, aucun contrat n'est signé après l'octroi, entre le Projet et les Coopératives. Les dossiers sont signés par les dirigeants des coopératives et non par tous les bénéficiaires (mais solidaires à travers la caution). Certains de ces derniers mal intentionnés ont, dès réception de leur part, quitté le village pour aller en exode (10 cas ont été recensés dans notre échantillon).

Dès la signature de la décision du crédit et le virement des fonds dans le compte des intéressés, la Banque émet des échéanciers à l'adresse des bénéficiaires. Ces échéanciers qui sont purement propres et dignes d'une banque commerciale sont difficilement compréhensibles et pour les agents de recouvrement et encore moins pour les bénéficiaires qui ne savent généralement ni lire, ni écrire. Pour preuve lors de notre enquête sur le terrain, nous avons rencontré des coopératives qui avancent que c'est au passage de l'agent de recouvrement qu'elles apprennent le montant à payer. A la question de savoir, pourquoi elles ne se réfèrent pas à l'échéancier ? elles répondent que certains membres n'ont pas foi à ce papier et refusent de verser leurs parts au trésorier en l'absence de l'agent de recouvrement qui devrait le leur confirmer.

Dans cette situation, il est parfois difficile de déterminer avec exactitude les versements effectués et ce qui reste à rembourser. Il faut toujours recourir à la banque, pour peu que celle là passe une écriture erronée, on ne plus se retrouver.

Les agents de recouvrement, comme nous l'avions dit plus haut étaient des aides-comptables redéployés suite au désistement de la SONIBANK. Ils sont versés dans cette opération sans aucune formation préalable et non jamais été associés dans le processus d'octroi de crédit.

Leur travail consiste à collecter les versements auprès des coopératives et groupements et le reverser au niveau de la caisse principale du Projet. Aucune procédure écrite n'a été mise en place et les supports de versements (simples camets de reçu) ne permettent pas de contrôler la véracité des opérations. Aussi la défaillance structurelle –absence d'un système de suivi régulier– a occasionné des détournements de fonds par certains agents.

Cette situation a beaucoup influencé le taux de remboursement, la structure chargée de mener l'opération n'a aucune compétence en la matière.

L'absence d'une structure fiable de gestion de la ligne de crédit a eu beaucoup d'effet négatif sur la performance du remboursement.

c) La stratégie

Se référant au procès verbal des 13, 14 Avril 1999 de la réunion du comité départemental du crédit, il apparaît que l'offre du crédit est déjà fixée par avance, en attribuant un pourcentage du montant global aux différentes sous-régions concernées par le projet. On pourra lire que :

TABLEAU 4 : Répartition des crédits par CSR (PV 13 ; 14/04/99)

LOCALITES	POURCENTAGE	MONTANT (FCFA)
BOBOYE	15%	83.571.000
DOUTCHI	27%	145.183.100
GAYA	15%	83.571.000
LOGA	29%	155.662.000
DOSSO	14%	75.711.975
		543.699.075

La principale raison de cette clé de répartition selon le comité départemental est la présence d'autres intervenants dans le domaine du crédit au niveau des sous-régions.

Dans cette optique de l'offre, les critères essentiels du bon dénouement du crédit tels que, la rentabilité, la performance du remboursement, la solvabilité et la viabilité financière deviennent alors des objectifs subalternes. Cette orientation du projet ne crée donc aucune discipline de crédit, ni aucune gestion financière saine de la clientèle rurale.

L'opération de crédit ne devait pas se ressentir comme un « partage de l'argent » entre les localités concernées mais plutôt comme une activité économique où la rentabilité est la première règle. Un dossier de crédit bien ficelé, présentant des bonnes garanties de remboursement et une rentabilité certaine doit être approuvé et financé par le projet quelque soit par ailleurs l'insuffisance de l'enveloppe accordée à sa localité de provenance.

Nous avons observé, par exemple, au niveau de la commune de Dosso, où certains fonctionnaires qui ont bien compris la faille du système, se sont constitués en groupement pour bénéficier du crédit. Dès qu'ils ont reçu le crédit, ils ont disparu dans la nature et jusqu'au moment de notre passage, nous avons recensé 6 groupements qui n'ont versé aucune échéance de leur prêt. Cette situation a minoré le taux de remboursement.

L'un des critères d'appréciation de la motivation en matière de crédit agricole est assurément la capacité d'épargne des bénéficiaires, ou la volonté de jouer un rôle essentiel dans le processus d'épargne et de crédit en milieu rural. Cela améliore l'efficacité de la garantie, car les bénéficiaires sont plus motivés pour assurer le succès de l'expérience.

Cette stratégie n'a pas été retenue par le projet, car aucune obligation n'est faite aux bénéficiaires de se constituer en une mutuelle d'épargne, avant d'accéder au crédit. Le seul élément pris en compte est l'apport personnel qui à notre avis (2,5% du montant demandé et plafonné à 50.000 FCFA) n'est pas un facteur de motivation. Par exemple un groupement de 20 personnes ne collectera que 2500 FCFA par membre, ce qui du reste est beaucoup insignifiant par rapport au montant reçu.

La stratégie a fait défaut dans la mise en place des crédits ; il y aurait fallu que le projet ait une stratégie de relève à l'image des mutuelles et des caisses populaires. Cette approche donne beaucoup plus de garantie de paiement, car en cas de non paiement, l'épargne peut être utilisée pour éponger les dettes.

Le manque d'une véritable stratégie d'intervention et la légèreté des critères d'attribution des prêts n'ont pas favorisé le taux de remboursement.

d) Les Procédures de gestion

L'observation que nous avons faite à ce niveau est l'absence d'un manuel de procédure propre à la gestion de la ligne de crédit. L'appréciation des dossiers par le Comité Départemental du crédit se fait d'une manière purement administrative, le comité était plus regardant sur les pièces administratives contenues dans le dossier et non sur la rentabilité de l'opération.

Il n'existe au niveau de la direction, aucun instrument permettant d'agir sur le comportement des agents de recouvrement et les bénéficiaires de crédit. Les premiers sur

l'efficacité de leur intervention et la conduite des tâches de recouvrement, les seconds pour prévenir les risques de non remboursement.

Le contrôle, le suivi et l'évaluation des activités ne sont pas assurés par manque d'outils préalablement mis en place.

Cette situation ne favorise pas l'atteinte d'un taux de remboursement acceptable.

2. LA QUALITE DES BENEFICIAIRES

Variable	Les Indicateurs
Qualité des bénéficiaires	
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir faire • Formation • Viabilité des micro-projets 	Nombre d'années d'expérience dans l'activité Nombre de cessions de formation reçue Le taux de rentabilité

a) Le Savoir faire

Les coopératives et groupements sont souvent constitués de façon précoce, sans une sensibilisation et un encadrement préparatoires quant à l'acquisition des comportements coopératifs. On a rencontré des regroupements sans une volonté réelle de coopérer, des coopératives fictives se sont constituées et disparaissent après avoir obtenu le crédit. Il manque de leadership chez des dirigeants des structures coopératives qui n'arrivent pas toujours à cultiver autour d'eux l'image de l'honneur, de l'intégrité et de sérieux.

Aussi la plupart des coopératives et groupements bénéficiaires des crédits ont été mis en place hâtivement par le projet dans le seul souci de démarrer une des activités du projet. Tous ces groupements et coopératives ont été mis en place par le projet pour les besoins de la cause.

Nous avons constaté par endroit des détournements de l'objectif de prêt et cela est dû par la méconnaissance des bénéficiaires des techniques propres de la conduite de l'opération.

Nous avons constaté que 98% des coopératives que nous avons visitées, sont à la première année de leur expérience dans l'activité et n'ont jamais bénéficié d'un crédit.

Dans de pareils cas le remboursement cause problème.

b) La Formation

Les façons de travailler actuelles du projet risquent de faire perdre de vue une série de conditions préalables au bon fonctionnement d'un système de crédit agricole et notamment la nécessité de formation à la gestion et au crédit qui passe le plus souvent par une alphabétisation fonctionnelle.

En matière de diverses formations nous avons observé sur notre échantillon de recherche les résultats suivants :

- Formation en Gestion : aucune coopérative n'a répondu reçu cette formation ;
- Alphabétisation fonctionnelle : 32% ont été alphabétisés pendant 3 mois ;
- Formation technique : 18% répondent avoir appris leur activité sur le tas, 66% sont débutant et n'ont jamais reçu une formation quelconque dans le domaine.

Malgré cette condition défavorable le projet a intervenu dans les zones qu'il a déjà ciblées pour faire exécuter ses objectifs au préalable. On retombe de facto dans le système de crédit offert non demandé.

De façon indirecte, la performance des programmes de crédit du projet est compromise parce que cette approche du développement rural orientée par l'offre oblige l'activité de crédit à servir les objectifs de productivité. La performance du remboursement, la solvabilité et la viabilité financière deviennent alors des objectifs subalternes. Cette orientation du projet ne crée donc aucune discipline de crédit, ni aucune gestion financière saine de la clientèle rurale.

Cette situation a eu un impact négatif sur la performance du remboursement, car aucune comptabilité même éphémère n'est tenue au niveau des coopératives, les bénéficiaires ignorent les dates d'échéance.

c) La viabilité des micro-projets

Un projet mal évalué présente inévitablement des erreurs sur sa rentabilité, source première de la garantie de remboursement du financement.

Nous avons observé que les projets présentés par les coopératives et les groupements sont analysés et évalués par les soins des services techniques d'encadrement, parmi lesquels les compétences prouvées en matière d'évaluation des projets font cruellement défaut. Tout

bon encadreur rural ou ingénieur agronome ou docteur vétérinaire n'est pas forcément un évaluateur confirmé.

La méthode d'évaluation des micro-projets dans la détermination de la capacité d'endettement utilisée par le comité du crédit du PADER Dosso reste très superficielle. La méthode couramment appliquée ne conduit pas à la détermination d'une capacité pratique et réelle d'endettement et ne garantit pas une rentabilité certaine des projets financés. La plupart des dossiers présentés au comité départemental de crédit ne présente pas une étude de rentabilité des opérations .

Cette sous- variable a beaucoup influencé le taux de remboursement, car toutes les coopératives et groupements ayant bénéficié de crédit n'ont pas présenté de document d'analyse financière des micro-projets, donc aucun taux de rentabilité n'est déterminé. Les bénéficiaires ne peuvent à priori savoir si l'activité est rentable ou pas. Le plus souvent c'est au moment où l'échéance tombe qu'ils se rendent compte de l'impossibilité d'y faire face.

Section 3 : APPORT DE L'ANALYSE DES VARIABLES

A la lumière de l'analyse des différentes variables que nous venons d'effectuer nous nous permettons de faire ce résumé pour se rendre compte des influences négatives qu'a subi le taux de remboursement au niveau du projet PADER/DOSSO .

L' expérience montre que dans des pays très divers , que tout système de crédit agricole ne peut être efficace que dans un environnement favorable et à condition que son organisation soit adaptée et qu'il soit bien géré. Si l'une des conditions de son environnement , de son organisation , de son action de gestion n'est plu remplie, c'est le système qui , dans le meilleur des cas , ne rempli qu'imparfaitement sa fonction ou , bien souvent, en ne jouant pas suffisamment son rôle , se révèle incapable d'assurer son propre développement.

Ce processus pouvant le conduire jusqu'à l'autodestruction.

Ces conditions peuvent êtres précisées en énonçant quatre règles communes à tout système de crédit agricole :

- 1) se situer dans le cadre d'un environnement agricole favorable, (il ne peut être que l'un des instruments d'accompagnement d'une politique agricole) ;
- 2) être exercé comme une activité bancaire et non administrative ;
- 3) s'intégrer dans le monde agricole qu'il a mission de financer ;

Les crédits agricoles sont distribués par l'intermédiaire des structures d'encadrement et de vulgarisation des techniques agricoles. Même parfois pour les crédits faits en espèces les bénéficiaires ne peuvent l'obtenir que par l'entremise des structures précitées et des dirigeants des coopératives. Des bénéficiaires ont leur crédit sans jamais savoir où est localisée l'institution distributrice.

Une telle organisation, même si elle comporte l'avantage d'une centralisation des demandes à la base n'est pas de nature à responsabiliser les bénéficiaires.

Une bonne garantie du crédit rural doit demeurer également dans l'excellence des relations entre le projet et les bénéficiaires. Cette absence de rapprochement ou de contact direct entre les partenaires n'incite pas le bénéficiaire au respect de ses engagements. Il a tendance à percevoir le crédit non pas comme une opération financière assortie de clauses, mais tout simplement comme une avance de fonds de la part du gouvernement. Un tel état d'esprit ne crée pas auprès des populations rurales une attitude responsable et favorable au bon dénouement du crédit.

Toute opération de financement suppose :

- Que l'emprunteur dispose d'un revenu suffisant pour rembourser son prêt, dans le cas inverse il ne s'agirait plus de crédit agricole mais une subvention comme cela se fait dans la plupart des cas.
- Que le prêt apporte une amélioration du revenu ou des conditions de vie du bénéficiaire, faute de quoi il serait inutile.

A partir des superficies qu'il exploite , du cheptel qu'il élève et reconstitue, et des travaux annexes qu'il effectue, tout paysan doit en premier lieu assurer la subsistance de sa famille. Si les pluies sont abondantes, il y parviendra. En cas de sécheresse, sa récolte sera maigre, son cheptel dépérira, ses besoins alimentaires ne seront plus satisfaisants. Pour les assurer, il lui faudrait faire appel à des concours en espèces ou en nature consentis par des institutions de crédit.

La question que nous sommes amenés à poser était de savoir, sur quel fonds le remboursement va-t-il s'effectuer à moins que l'intéressé ait une autre activité génératrice de revenu ; si tel est le cas alors pourquoi s'endetter ?

Le document de stratégie devra redéfinir les objectifs qui conditionnent la réussite de cette opération de crédit agricole. En fait le crédit n'est pas une fin en soit mais un moyen et un instrument de développement qui, s'il est approprié, devrait permettre :

- aux bénéficiaires d'augmenter leurs revenus et avoir accès à des prêts additionnels ;
- par cette augmentation de revenus, de couvrir le coût de l'emprunt de l'argent ;
- aux bénéficiaires s'ils sont suffisamment sensibilisés, de percevoir la nécessité de travailler ensemble et de coopérer pour que les crédits offerts puissent être remboursés afin de profiter à d'autres demandeurs.

Au delà de sa consommation alimentaire, le paysan couvre ses autres besoins par la vente de ses produits. Un autre risque l'attend, celui de la mévente liée à la surproduction générale ou locale si, les transports ou les circuits de vente ne sont pas organisés de façon adéquate.

Faute d'un minimum de revenus des paysans, aucun système de crédit ne peut fonctionner et perdurer.

C'est en cela que la politique agricole du pays doit permettre d'améliorer et de sécuriser les revenus des paysans afin de créer les conditions favorables au développement du crédit agricole sous toutes ses formes.

On constate d'ailleurs que là où le crédit agricole fonctionne bien, il ne se limite pas à distribuer des prêts, il collecte aussi des dépôts et de l'épargne. C'est là où la capacité d'épargne et d'autofinancement est la plus élevée, que le crédit agricole se développe le mieux.

Un projet agricole ou de développement rural est conçu et mis en œuvre pour générer un cash-flow permettant éventuellement le remboursement du crédit à l'échéance. La plupart des institutions financières ayant accordé des crédits au monde rural, connaissent malheureusement des situations critiques, caractérisées particulièrement par des taux de remboursement faibles.

Les résultats enregistrés au niveau des institutions de crédit apparaissent très maigres. Le phénomène des impayés sur les crédits octroyés aux coopératives et exploitants individuels caractérise l'essentiel des résultats obtenus. La proportion des arriérés de remboursement des prêts destinés à soutenir les activités rurales n'a cessé de croître.

Peut-on en trouver une explication à travers l'absence d'un dispositif de sécurisation du crédit ou d'un système adéquat de gestion de la ligne de crédit dans tous ses aspects ?

Compte tenu de la non professionnalisation de l'équipe du projet en matière de la gestion du crédit agricole, il est évident que les objectifs fixés ne seront pas atteints.

L'intermédiaire financier est tout d'abord responsable des fonds qui lui sont confiés, ce qui en principe doit exclure de cette activité des organismes pour lesquels le commerce de l'argent ou la distribution des prêts ne sont que des activités annexes ou marginales (projets, ONG). Comme au Niger, il n'a pas été possible de faire autrement, il faut obtenir que les projets et ONG qui le font, le fassent en respectant des procédures adaptées et qu'ils soient responsables de leur application et en particulier du remboursement des prêts.

Ceci dit, l'intermédiaire financier, qu'il soit projet ou ONG, que son statut soit de droit public ou privé, qu'il soit petit ou grand, que son rayon d'action soit local, régional ou national, doit savoir remplir cinq fonctions de difficulté et de complexité variables :

- Se procurer des ressources nécessaires à l'activité de crédit (les projets et ONG utilisent des fonds d'aides extérieures non remboursables et des prêts octroyés par des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux , donc ne sont pas confronté à ce problème) ;
- Bien distribuer les prêts sur la base des critères préalablement définis tendant à s'assurer d'un dénouement heureux du prêt ;
- S'assurer de la capacité d'endettement des bénéficiaires, condition d'obtention du remboursement ;
- Assurer la gestion et la comptabilité des fonds ;
- Réaliser l'équilibre financier de l'ensemble des opérations.
- respecter les règles strictes de gestion ; condition de sa propre sécurité et celle de ses partenaires.

Un autre aspect sur lequel l'on doit s'appesantir est le savoir faire des bénéficiaires des crédits.

Comment faire jouer une garantie, même solidaire, au sein d'une coopérative où tous les membres n'ont aucune compétence dans l'activité ?

En de pareilles circonstances, qui va rembourser l'institution de crédit ?

La conséquence de cette situation est l'éclatement de la garantie solidaire ; il va falloir donc procéder à un recouvrement individuel. On tombe ainsi dans le domaine des garanties réelles dont la mise en œuvre pose nombre de difficultés liées au régime foncier traditionnel, aux procédures judiciaires trop longues occasionnant des frais pour le prêteur sans que celui-ci soit certain de récupérer tout ce qui lui est dû.

En matière de formation et d'encadrement des coopératives, la disparition de l'UNCC organisme chargé de l'encadrement coopératif est un processus normal qui devrait amener les paysans à leur auto-gestion. Mais dans la réalité aucune coopérative n'est arrivée à ce stade. Les programmes d'encadrement ont échoué, ceux de l'alphabétisation et de l'animation qui devraient permettre aux paysans de pouvoir exploiter les documents même lorsque ces documents sont en langue locale sont aussi inexistantes.

En un mot les coopératives n'ont pas reçu le minimum de l'encadrement qui pourrait leur permettre de voler d'elles-mêmes. L'échec de l'encadrement contribue en bonne partie à l'échec du crédit agricole.

Il est aussi important d'évoquer la viabilité des micro-projets où nous avons constaté que la formule globale de leur évaluation cache bien des distorsions internes aux coopératives et autres groupements, car, en leur sein, tous les membres ne peuvent déployer la même énergie, ne peuvent produire la même quantité de récoltes. Par ailleurs, une telle formule privilégie l'aspect financier au détriment de l'aspect technique des projets agricoles et conduit dans beaucoup de cas à un surendettement et à un suréquipement des coopératives.

Certains paysans pourraient n'avoir besoin que d'un encadrement renforcé et d'une formation à la gestion, plutôt que d'une aide financière accrue.

Cela a été prouvé au niveau d'une des coopératives de l'Arrondissement de Gaya , où les coopérateurs se sont entendus avec le fournisseur du matériel agricole, pour se faire remettre l'argent à la place du matériel.

Pour évaluer la rentabilité d'un micro-projet , le comité de crédit et les services techniques d'encadrement devraient d'abord tenir compte du mécanisme des flux entrants et des flux sortants. La rentabilité du micro-projet présenté serait garantie si les compétences en matière d'organisation et de gestion étant prouvées , la relation suivante se vérifie : Flux entrants

Section 4 : RECOMMANDATIONS

Les recommandations proposées par notre étude portent sur les différentes variables indépendantes étudiées. Ainsi en s'appuyant sur ces défaillances révélées, nous nous proposons de faire des suggestions de nature à agir sur les variables d'action afin d'atténuer leurs effets négatifs sur l'efficacité de remboursement du crédit.

1. Recommandations sur la gestion stratégique de la ligne de crédit

Compte tenu des insuffisances au niveau de la gestion stratégique, deux possibilités se présentent aux gestionnaires du Projet pour améliorer l'efficacité du remboursement.

- ♦ La première consiste à développer les compétences internes propres en matière de gestion de crédit ;
- ♦ La seconde possibilité permettra de confier à des structures privées externes compétentes, la gestion de la ligne de crédit.

a) Développer des compétences internes propres en matière de gestion de système de crédit

Dans cette option, il conviendra alors de :

- a.1) Créer au sein du projet une cellule spécialisée dans la gestion de système du crédit ; cette cellule aura pour tâche essentielle toutes les opérations de crédit de l'étude du dossier d'octroi jusqu'au recouvrement. Elle sera placée sous la responsabilité directe du Directeur du Projet.

a.2) Envisager la formation du personnel existant et de le renforcer. Cette formation se portera sur les méthodes et techniques nécessaires à une gestion efficace et efficiente du système de crédit, notamment :

- la meilleure adaptation des prêts pour résoudre la problématique de l'opportunité du crédit ;
- l'allègement des procédures administratives
- l'adaptation de l'analyse et l'évaluation des dossiers de prêts à la capacité réelle de remboursement des demandeurs ;
- l'adoption des mesures coercitives plus efficaces en faisant plutôt recours à des huissiers, qu'à la justice.

b) Externalisation de la gestion de la ligne de crédit

Elle consisterait à faire gérer la ligne de crédit par des Institutions financières décentralisées déjà assez performante dans la gestion de ligne de crédit agricole.

Plusieurs éléments militent en faveur de cette option. Les principaux sont :

- cette gestion déléguée donnerait un caractère privé, car les coopératives ne seront en contact qu'avec ces institutions décentralisées ;
- la proximité de ces systèmes financiers vis-à-vis des bénéficiaires, permet à ces structures de jouer aujourd'hui un rôle de conseiller financier auprès des coopératives marginalisées par les systèmes bancaires actuels.
- l'implication moindre de la politique dans la gestion du système de crédit, car on ne peut pas mélanger politique et crédit . En effet, lorsqu'il s'agit des crédits gouvernementaux, ils sont considérés souvent comme des dons ou des subventions ; les emprunteurs estiment alors qu'ils n'ont pas à les rembourser ou qu'en cas de non paiement, peu de véritables sanctions sont prises à leur rencontre.

En prélude, de la décision de confier la gestion de la ligne de crédit à un opérateur privé, un document de stratégie doit être élaboré ; ce document comportera un certain nombre d'informations et d'indications permettant d'asseoir une bonne gestion de la ligne de crédit.

Il est important de commencer par le diagnostic de la ligne de crédit elle-même. Celui-ci peut s'appuyer sur l'analyse que nous venons de faire mais s'en distingue logiquement en ce sens qu'il suppose appréciation et choix.

L'interprétation et à la critique des résultats issus du diagnostic permettront de décrire la décision à prendre, d'exploiter leurs raisons et de spécifier les personnes habilitées à les prendre. Cette étape doit permettre à l'Etat de prendre les décisions stratégiques de nature à se positionner comme « maître d'ouvrage » de la ligne de crédit et de désigner un « maître d'œuvre » autonome, chargé de la gestion avec obligation de lui rendre compte.

La partie dynamique permettra de faire des projections sur des années afin de déterminer l'encourt de crédit critique (ou seuil de rentabilité). Celui ci permettra au bailleur de fonds de savoir les montants à décaisser et leur périodicité jusqu'à l'autonomisation du fonctionnement de la ligne.

Ce document est d'une importance capitale car, il existe en matière de gestion, d'importantes différences entre le secteur public et le secteur privé, qui compliquent la tâche dans le premier. Il appartient à la Direction du projet de s'accommoder au mieux de ces contraintes qui sont de trois ordres : le choix des objectifs, le choix des moyens et leur harmonisation.

2. Recommandation sur la qualité des bénéficiaires

Rappelons qu'à l'analyse de la variable « qualité du bénéficiaire », il a été révélé les insuffisances au niveau du savoir faire des bénéficiaires et de la formation et de la viabilité des micro-projets :

a) le savoir faire

le manque de savoir faire des bénéficiaires dans la pratique de leur activité : nous recommandons que le projet, avant l'octroi de tout crédit, assure une formation aux coopératives ,sur les aspects de comportement coopératif, culture de l'esprit entrepreneurial et l'initiation aux techniques élémentaires de gestion de crédit agricole.

Aussi, il est important que le Projet élabore des fiches techniques pour les différentes opérations, qui serviront de supports pour les conduites des activités.

b) la formation

le manque de formation : la réussite de tout système de crédit dépend, beaucoup, du degré de mobilisation et d'encadrement des populations. Pour cela il est important que le Projet identifie une structure spécialisée en organisation de base et lui confie l'organisation et l'encadrement des populations des zones d'intervention.

c) la viabilité des micro-projets

L'indicateur choisi pour apprécier cette sous variable est le taux de rentabilité des micro-projets. Nous recommandons :

- que le comité départemental de crédit qui analyse les dossiers de prêts exige que tout dossier soumis à son approbation soit accompagnée d'un document sous forme de compte d'exploitation prévisionnel où apparaît clairement la rentabilité financière de l'opération.
- comme des études sectorielles détaillées et adaptées aux micro-projet sont rares voire inexistantes au Niger, il faudrait donc envisager, sur financement du projet, des études sectorielles dans les domaines économiques potentiellement rentables et exploitables dans la zone du projet.

CONCLUSION GENERALE

Le crédit agricole, bien géré, accélère la production agricole et la promotion des autres activités de développement rural. Il permet au paysan non seulement d'innover dans ses moyens de production, mais le soumet aussi à une discipline de gestion profitable pour lui et pour l'ensemble de la communauté nationale. Il importe donc que le crédit rural ne soit pas considéré comme un moyen de gagner de l'argent sur le dos des populations concernées, mais comme l'expression d'une volonté nationale de développement. La garantie du remboursement du crédit doit être exigée sous des formes souples et adaptées aux réalités du monde agricole et rural.

L'innovation que les Etats apportent aujourd'hui à leur système de crédit agricole doit comporter des schémas capables de créer une émulation et une motivation toujours croissante au niveau des bénéficiaires des crédits dans le but de les amener à honorer leurs engagements.

Au regard des résultats de notre étude, nous avons constaté que les principaux obstacles à l'atteinte d'un taux de remboursement acceptable sont, de plusieurs ordres notamment :

- structurel : absence de structure de gestion ;
- stratégique : pas de stratégie de pérennisation de l'opération ;
- méthodique : manque d'outils et de procédures ;
- qualitatif : manque du savoir faire des bénéficiaires, doublé d'un manque de formation et de la mauvaise viabilité des micro-projets.

Il faut signaler que le cadre de notre étude est un projet étatique donc soumis aux injonctions des pouvoirs publics, qui, parfois poursuivent d'autres objectifs contraires à ceux du projet.

Aussi, il est préférable que le crédit agricole ne soit plus sous le contrôle exclusif des pouvoirs publics. Il faut laisser les paysans jouer un rôle essentiel dans le processus d'épargne et de crédit en milieu rural. Cela améliore l'efficacité de la garantie, car les bénéficiaires sont plus motivés pour assurer le succès de l'expérience.

Notre travail ainsi réalisé n'a pas la prétention d'avoir soulevé tous les problèmes liés au recouvrement du crédit agricole, ni même celle d'y répondre par des solutions irréprochables. Vous conviendrez avec nous que le sujet est d'importance capitale et que chaque pays de la zone UEMOA tente sa petite expérience.

L'expérience qui connaît un succès peut apporter quelque chose de plus pour celle qui échoue. Il ne s'agira jamais de transposer une expérience, mais de s'en servir pour débarrasser son propre système des maux qui le ruinent et le condamnent à des contre-performances.

L'octroi des crédits destinés à la production agricole n'est aucunement une fin en soi, ni une panacée à tous les problèmes des petits agriculteurs, éleveurs, artisans etc.... la réussite dépend de l'utilisation qui en est faite et surtout du souci premier qui est le remboursement à terme échu afin de pérenniser l'opération, surtout en cette période de rareté des ressources.

Le second volet de notre conclusion se résume sur le caractère public du crédit agricole au Niger, car aucune banque soucieuse de son exploitation n'oserait s'y aventurer. Il n'arrive dans l'esprit d'aucun banquier preneur de risque qui se mesure par (x%) de s'aventurer dans l'aléa qui par opposition au risque ne se mesure pas.

Malheureusement la politique agricole au Niger appuyée par des aides extérieures semble s'orienter dans cette voie.

Faute d'une bonne distribution et d'un recouvrement efficace, les prêts accordés se transforment en subventions, tandis que d'autres prêts pourtant utiles n'atteindront jamais leur destination.

Or la subvention est dans son essence anti-développement puisqu'elle a tendance à se substituer à l'effort des bénéficiaires par opposition au crédit qui le soutient.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- JHON LESLIE LIVINGSTONE (1996) , *MBA Finances* -MAXIMA , LAURENT DE MESNIL 413 Pages.
- PAUL A . SAMUELSON , WILLIAM D. NORDHAUS , *Micro-Economie* – Les Editions d'Organisation, 1995 , 14^{ème} édition.

ARTICLES :

- ALBERT HOLONKOU : (2002) *Evaluation de la Performance de remboursement dans les Institution de micro-finance au Bénin ; Monde en Développement* Tome 30-2002- N° 119 ; page 73.
- GRAHAM D.H et aliii , (1987) *Finance rurale au Niger : une évaluation critique et les projets de réforme*, rapport présenté à la mission de l'USAID, Niamey , Février.
- GUERIN I. (2001) , *Mécanismes d'incitation et comportements coopératifs : le prêt collectif à responsabilité conjointe*, communication aux journées AFSE 2001, Orléans .
- HONLONKOU A.N ACCLASSATOD.H et QUENUM C.V .C (2001) : *Problématique des crédits dans les systèmes financiers décentralisés au Bénin* , cahier de recherche ,BIT Genève, Suisse .
- LOI PARMEC / UEMOA 2001 : *loi sur les mutuelles d'Epargne et de Crédit dans les pays de l'UEMOA*
- LANHAN M. (2000). *Le prêt du groupe de caution solidaire : typologie, efficacité et mesure empirique* .
- SEIBEL H D (2000). *Les banques de développement agricoles : faut-il les former ou les reformer ?* Finance et Développement , Juin.

AUTRES PUBLICATIONS :

- BA Aminata : (1999) *Rapport d'Evaluation des structures de financement décentralisé au Niger*, Mai.

- BCEAO (1998) *Instruction n°06 et annexes relatives aux modalités de détermination des ratios prudentiels*, Dakar
- Djibril ABARCHI : (1995) *Les relations contractuelles en matière de crédit rural accordé par les structures financières semi-formelles, Juin*, étude financée par la Mission française de coopération au Niger.
- Site Internet du crédit rural dans la zone UEMOA pages web sur le crédit rural dans la zone consultées le 17 juin et les 21, 22 et 23 juillet 2003 .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CES

ANNEXES

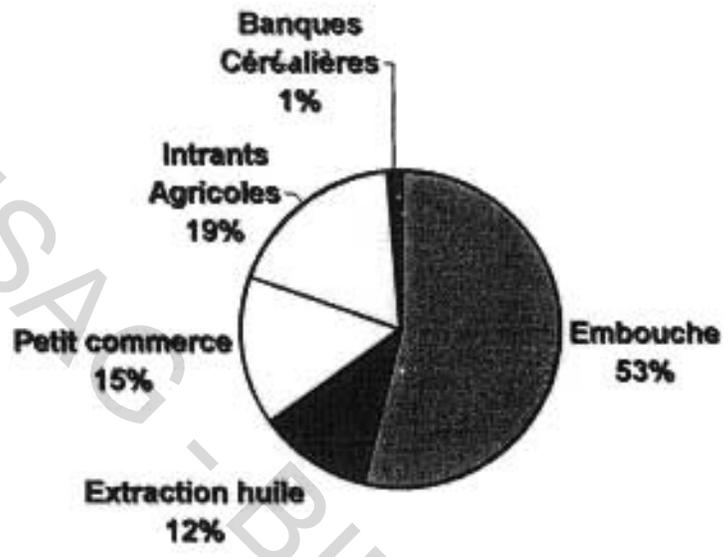
BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Répartition des crédits court terme**TABLEAU 1 : Situation des Crédits Court Terme (FCFA)****SITUATION DU CREDIT ACCORDE**

<i>NATURE DU CREDIT</i>	<i>MONTANT DES CREDITS</i>	<i>MONTANT DES INTERETS</i>	<i>MONTANT A REMBOURSER</i>	<i>DATES D'ECHEANCE</i>
CREDITS COURT TERME				
oct-98				
CSR GAYA	40.063.225	4.807.587	44.870.812	30-juin-2000
CSR DOUTCHI	21.387.675	2.566.521	23.954.196	30-juin-2000
CSR DOSSO ARRONDIS,	95.634.300	9.920.290	105.554.590	30-juin-2000
	157.085.200	17.294.398	174.379.598	
avr-99				
CSR BOBOYE	31.329.515	3.320.198	34.649.713	30-juin-2000
CSR DOUTCHI	68.206.360	7.381.864	77.100.720	30-juin-2000
CSR LOGA	66.159.200	7.274.647	73.433.847	30-juin-2000
CSR DOSSO	91.994.420	10.985.110	101.467.034	30-juin-2000
CSR GAYA	2.121.600	297.024	2.418.624	30-juin-2000
	259.811.095	29.258.843	289.069.938	
S/TOTAL COURT TERME	416.896.295	46.553.241	463.449.536	

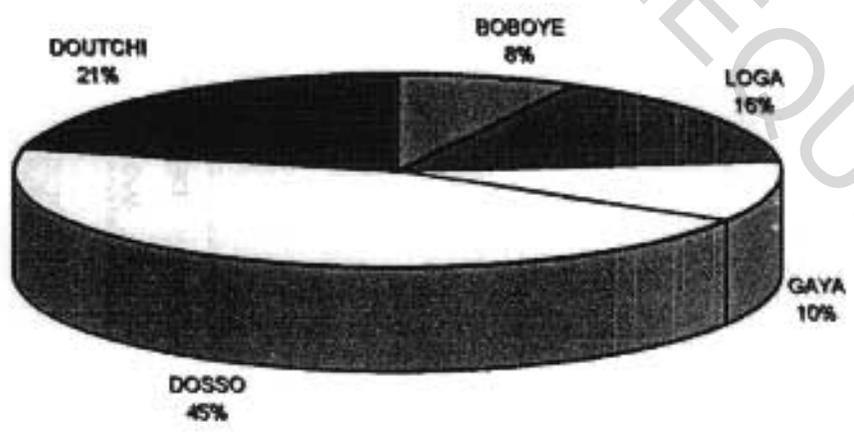
Figure 1

Montant par nature CCT



Repartition CCT par Coordination sous-régionale

Figure 2



SITUATION DU RECouvreMENT AU 30 JUIN 2000

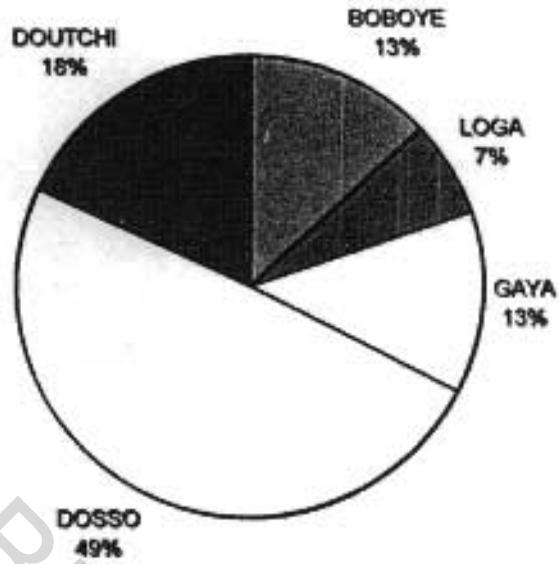
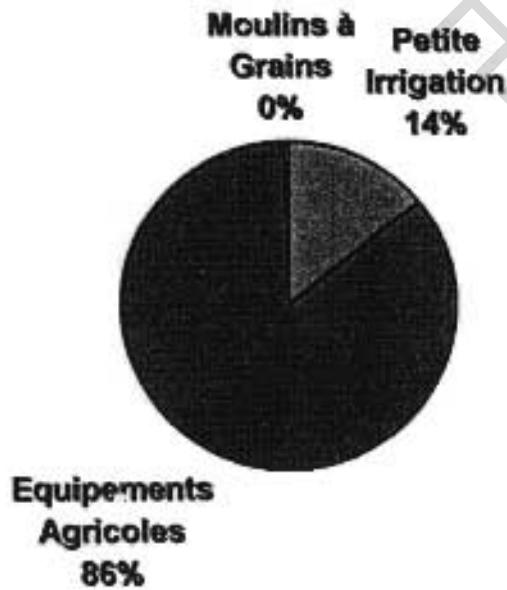
TABLEAU 2 : Recouvrement au 30/06/00

NATURE DU CREDIT	MONTANT DES CREDITS	MONTANT DES INTERETS	MONTANT ECHU	MONTANT RECOURVRE	RESTE A RECOURVRER	% RECOURV
CREDITS COURT TERME						
CSR BOBOYE	31.329.515	3.320.198	34.649.713	24.008.500	10.641.213	69
CSR LOGA	66.159.200	7.274.647	73.433.847	67.479.078	5.954.769	91
CSR GAYA	42.181.825	4.836.106	47.017.931	29.628.562	17.389.369	63
CSR DOUTCHI	89.594.035	9.673.124	99.267.159	70.024.384	29.242.775	71
CSR DOSSO ARRONDIS.	187.631.724	21.449.169	209.080.893	105.631.770	103.449.123	51
S/TOTAL COURT TERME	416.896.299	46.553.244	463.449.543	296.772.294	166.677.249	64

ANNEXE 2 : Répartition des Crédits Moyen Terme**SITUATION DU CREDIT ACCORDE****TABIEAU 3 : Situation Crédit Moyen Terme**

NATURE DU CREDIT	MONTANT DES CREDITS	MONTANT DES INTERETS	MONTANT A REMBOURSER	DATES
				1ère ECHEANCE
CREDITS MOYEN TERME				
CSR BOBOYE	38.269.610	13.934.872	13.226.100	30-juin-00
CSR LOGA	20.289.000	7.260.384	13.065.042	30-juin-00
CSR GAYA	37.503.810	13.425.135	23.445.998	30-juin-00
CSR DOUTCHI	53.348.780	18.136.497	30.545.342	30-juin-00
CSR DOSSO	145.833.275	50.878.287	94.985.901	30-juin-00
S/TOTAL MOYEN TERME	295.244.475	103.635.175	175.268.383	

Figure 3

Repartition CMT/CSR**Montant par nature CMT**

SITUATION DU CREDIT AU 30 JUIN 2000

TABLEAU 4 :Recouvrement CMT au 30/06/03

<i>NATURE DU CREDIT</i>	<i>MONTANT DES CREDITS</i>	<i>MONTANT DES INTERETS</i>	<i>MONTANT A PAYER</i>	<i>MONTANT ECHU</i>	<i>MONTANT RECOUVRE</i>	<i>RESTE A RECOUVRER</i>	<i>% RECOUV</i>
CREDITS MOYEN TERME							
CSR BOBOYE	38.269.610	13.934.872	52.204.482	41.763.586	7.088.495	34.675.091	17
CSR LOGA	20.289.000	7.260.384	27.549.384	22.039.507	6.923.424	15.116.083	31
CSR GAYA	37.503.810	13.425.135	50.928.945	40.743.156	16.327.797	24.415.359	40
CSR DOUTCHI	53.348.780	18.136.497	71.485.277	57.188.222	17.941.857	39.246.365	31
CSR DOSSO	145.833.275	50.878.287	196.711.562	157.369.250	43.919.910	113.449.340	28
S/TOTAL MOYEN TERME	295.244.475	103.635.175	398.879.650	319.103.720	92.201.483	226.902.237	29

ANNEXE B : Proposition d'un ensemble d'éléments agissant positivement sur le taux de recouvrement du crédit agricole

A / Procédures de Montage du Dossier

Titre, Justification et Présentation de l'Opération

Titre : il doit être court , concis et concret afin de frapper l'attention du lecteur sur la nature de l'opération.

Justification : définir clairement la raison principale pour laquelle l'opération a été soumise et faire ressortir tous les avantages de l'opération qui ne sont pas strictement financiers.

Présentation : décrire en deux ou trois paragraphes l'opération .

Diagnostic de la Situation

il s'agit ici de porter à la connaissance du lecteur les informations lui permettant de comprendre le problème (ou la potentialité non exploitée) à l'origine de l'opération afin d'être capable d'apprécier l'à-propos de l'opération pour résoudre le problème soulevé et de juger de la capacité du ou des demandeur (s) pour mener à bien le projet. Il faut donc inclure toutes les données sur lesquelles le lecteur pourra s'appuyer pour exercer son jugement. Il ne s'agit pas ici de relater l'étude du milieu dans le détail , mais plutôt de présenter une version très succincte , très focalisée portant seulement sur les faits strictement pertinents à la compréhension du problème et de sa solution. Les points suivants seront donc traités :

- la localisation de l'opération
- les caractéristiques de la population
- les activités économiques et potentiel de développement en rapport avec l'opération
- les remarques finales sur les chances et écueils possibles, appréciation des associations locales existantes et la possibilité d'en créer pour assurer la gestion de l'opération.

Objectif et Stratégie

Expliquer les principaux objectifs de l'opération et les actions à entreprendre en vue de réaliser les objectifs ;

Ces objectifs doivent être quantifiés dans la mesure du possible ;

De la clarté de cette partie dépend la bonne compréhension de l'opération par tous les partenaires impliqués ;

il importe donc d'être concret et précis techniquement ;

La stratégie de mise en œuvre doit être clairement définie

Calendrier d'exécution

Il s'agit ici d'un plan de déroulement opérationnel qui met en exergue les différentes activités par rapport au temps.

Organisation et Gestion

Des indications claires, brèves et précises seront données sur les aspects suivants :

- *organisation locale pour la gestion de l'opération*
- *appui des services techniques*
- *coordination de l'opération*
- *contrats à conclure*
- *contrôle et suivi de l'opération*

Besoins Financiers et Plans de Financement

Besoins Financiers : ils comprennent tous les frais d'investissements aussi bien que les frais de fonctionnement nécessaires pour faire fonctionner les investissements pendant le cycle de production (Fonds de roulement).

Plan de Financement : il est établi à partir du total des dépenses d'investissement et des dépenses de fonctionnement en tenant compte de la participation du ou des bénéficiaires. Le plan de financement indique comment la factibilité financière de l'opération sera assurée. ce plan peut être présenté sous la forme suivante :

TABLEAU 5 : Plan de Financement

	<i>Besoins en financement</i>	<i>Participation physique et Financière des bénéficiaires</i>	<i>Participation de L'Etat, Collectivité ou autres Subventions</i>	<i>Crédit demandé</i>
<i>Montant des investissements</i>				
<i>Montant des charges d'exploitation</i>				

Rentabilité Financière

Il s'agit ici de la rentabilité financière du point de vue du bénéficiaire. Elle se mesure par l'importance du cash-flow généré par l'opération. Le cash-flow représente la capacité d'autofinancement de l'opération donc de sa reproductibilité et sa durabilité. Le cash-flow se calcule ainsi qu'il suit :

Cash-flow = Compte d'exploitation + Amortissements

Compte d'exploitation = Produits d'exploitation (Recettes) – Charges d'exploitation (Dépenses).

Le compte d'exploitation prévisionnel s'établit à partir des estimations des dépenses et des prévisions de recettes ;

Il se présente généralement sous cette forme :

TABLEAU 6 r Compte d'exploitation prévisionnel

DESIGNATION	PERIODE (mois ; années ; etc....)				
	1	2	3	4	n.....
<u>A.Produits d'exploitation (Recettes)</u>					
- Ventes produits finis					
- Ventes services					
- Auto-consommation					
- Valeur travaux faits par Bénéficiaires					
- Etc.....					
Total produits additionnels A					
<u>B. Charges d'exploitation et Amortissements</u>					
- achats matières premières et consommables					
- achats produits entretien					
- frais du personnel m /o					
- avantages en nature					
- impôts et taxes					
- entretien/réparations					
- petit matériel et outillage					
- frais de transport					
- frais divers					
- etc					
Total charges additionnelles B					

Cash-flow = A-B

Le cash-flow (bénéfice) dégagé au cours d'un exercice constitue une ressource financière interne pouvant être utilisée de la manière suivante :

- une première partie servira au remboursement du crédit

- une 2^{ème} partie servira de bénéfice pour le promoteur de l'opération pour rémunérer son travail ;
- et une dernière partie si elle existe peut être réinjectée dans l'opération ou dans une autre opération permettant ainsi au promoteur de poursuivre , développer et diversifier ses activités. C'est cela l'autofinancement qui est l'ultime résultat de toute opération de développement durable.

En d'autres termes :

$$\text{Cash-flow} = \text{Montant d'échéance} + \text{Autofinancement} + \text{Bénéfice prélevé des nouveaux investissements}$$

B/ PROCEDURES D'OCTROI DE CREDIT

Il convient de souligner que le comité de crédit doit agir sans pressions extérieures d'aucune sorte. S'il est soumis à des pressions , il doit résister et proscrire absolument tout prêt de complaisance.

L'Instruction des dossiers de prêts

Bien qu'il s'agisse toujours de crédit agricole, ce n'est pas du tout le même métier d'étudier la demande d'un groupement villageois qui veut construire une banque céréalière, d'une coopérative qui a besoin du matériel agricole, ou celle d'un groupement féminin qui veut s'engager dans la transformation des produits agricoles , l'embouche bovine ou ovine.

La technicité n'est pas la même. Les procédures doivent-elles être aussi différentes, légères, rapides, simples, lorsqu'il s'agit d'opérations à faibles montants et présentant peu de risques et inversement, l'instruction de prêts de montants importants doit être plus profonde.

Les dossiers doivent être appréciés suivant une procédure préalablement arrêtée et connue de tous ceux qui sont impliqués dans la prise de décision.

Aussi les dossiers rejetés doivent être retournés aux demandeurs tout en leur spécifiant les motifs de rejet..

Chronogramme de la mise en place du Crédit**TABLEAU 7 : Chronogramme**

Activités	Durée de L'amortissement Du prêt	Mise en place Du crédit	Recouvrement	Nombre D'échéance
<i>Embouche</i>	<i>4 mois</i>	<i>Ouvert</i>	<i>2 semaines au plus tard après la vente</i>	<i>1</i>
<i>AGR et Petit Commerce</i>	<i>3 mois renouvelable tout au long de l'année</i>	<i>ouvert</i>	<i>En fonction de la vente de la production</i>	<i>2 maximum</i>
<i>Intrants Agricoles</i>	<i>6 mois</i>	<i>Avril-Mai</i>	<i>Sept-octobre après les récoltes</i>	<i>1</i>
<i>Matériel Agricole</i>				
<i>- charettes</i>	<i>2 ans</i>	<i>Avril-Mai</i>	<i>Semestriel</i>	<i>4</i>
<i>- UCA</i>	<i>3 ans avec différé d'1 mois</i>	<i>Avril-Mai</i>	<i>semestriel</i>	<i>4</i>
<i>Petite irrigation</i>	<i>4 ans</i>	<i>ouvert</i>	<i>semestriel</i>	<i>8</i>

Nous avons proposé ce chronogramme , parce que les échéances accordées par le Projet sont trop longues surtout pour les crédits moyen terme où plus les échéances sont longues plus les intérêts à payer sont élevés car les montants sont calculés sur le capital restant dû. Aussi les risques d'impayés seront moins grands que dans le cas des échéances annuelles, car les débiteurs se seraient acquittés régulièrement d'une partie de leurs dettes.

Quant au prêt court terme, la réduction de la durée permettra par exemple bénéficiaires de crédit d'embouche de réduire les frais d'entretien et de rentabiliser d'avantage leur opération.

D/ FORMATION ET ENCADREMENT

Formation des agents

Outils d'accompagnement de la politique de développement agricole, le crédit agricole ne doit pas rester isolé des autres partenaires et agents de cette politique. Il doit entretenir des relations de partenariat et de collaboration. C'est ainsi que le crédit agricole doit sensibiliser et former les organismes d'encadrement sur notamment le montage des dossiers de crédit, le calcul de rentabilité d'une affaire, les notions d'épargne et de crédit et les fonctions qu'ils remplissent. Ces agents bien formés seront en mesure à leur tour d'expliquer convenablement aux paysans tout l'intérêt que cela peut apporter au développement de leur activité.

Formation et encadrement des bénéficiaires

Au niveau de la gestion :

le mécanisme de suivi et d'assistance doit être en mesure de détecter les besoins en formation des bénéficiaires. Etant donné que la capacité de gestion est très faible pour les coopérateurs, il y a lieu d'envisager une formation des bénéficiaires du crédit à l'application du système minimal de trésorerie (SMT) élaboré et préconisé par le SYSCOA. Ce système est une comptabilité de Recette-Dépenses à caractère dérogatoire permettant d'élaborer des états financiers annuels- si sommaires soient-ils, susceptibles d'informer le projet et la coopérative, sur l'activité et les performances du micro-projet. Cet outil de gestion est très important, car il aide la coopérative à mettre en place une gestion transparente, à mesurer les performances du micro-projet par rapport à ses attentes.

au niveau de l'activité

Les services techniques doivent au mieux apprendre aux bénéficiaires des crédits les techniques de conduite d'une opération de développement. C'est ainsi qu'un encadrement et un suivi régulier seront apportés aux coopératives.

Les bénéficiaires doivent être outillés du savoir faire pour mener à bien leurs activités, car c'est une des conditions qui concourent au remboursement du crédit.

La maîtrise de l'activité, donc l'expérience, est un élément hautement stratégique pour non seulement assurer la pérennité de l'opération mais aussi se positionner par rapport à la concurrence ambiante. Une activité maîtrisée permet de produire à moindre coût, donc dégager un cash-flow important qui assurera le remboursement de crédit sans difficulté.

E / PROCEDURES DE SUIVI ET DE RECOUVREMENT

« Lorsqu'une banque commerciale met en place un prêt à une entreprise cliente, il suffit d'un peu d'écriture pour débiter le compte de prêt et créditer le compte courant du client. Pour recouvrer l'échéance, il suffit de procéder le jour venu au peu d'écritures inverses ».

La mise en place et le recouvrement des prêts agricoles sont beaucoup plus complexes.

Un prêt qui a fait l'objet d'une instruction sérieuse et d'une décision d'octroi bien motivée doit, en théorie être remboursé sans problème. Mais en théorie seulement car, outre le caractère parfois incomplet ou erroné des données dont a disposé le projet au moment de la prise de la décision, des événements défavorables peuvent intervenir au cours de la vie du prêt.

Plus généralement, la négligence, l'oubli, la distance, d'autres préoccupations peuvent être à l'origine de bien d'échéances non remboursées au terme prévu.

Or les impayés constituent un risque majeur pour toute institution de crédit, dont la survie se trouve très rapidement menacée dès que la proportion des non remboursés commence à s'accroître.

Le projet qui prête à un taux de 14% pour le court terme et 12% pour le moyen terme dispose donc d'une marge de fonctionnement pour autofinancer les charges liées au recouvrement et au suivi des bénéficiaires par les services techniques d'encadrement. Cela sera possible si le recouvrement des prêts est assuré à 100%.

Le projet doit donc suivre de très près l'échéancier des prêts à rembourser et intervenir rapidement par des actions de recouvrement auprès de ses débiteurs dès lors qu'il a constaté leur défaillance.

Cette rapidité constitue l'un des moyens les plus efficaces de prévention contre la multiplicité des retards et des impayés ; l'autre moyen étant une bonne connaissance des emprunteurs et du milieu social dans lequel ils vivent et travaillent. Ces deux moyens sont d'ailleurs employés avec succès depuis des siècles par les usuriers.

Quelques techniques

les Prêts Groupés

la technique du prêt groupé permet de traiter l'un des problèmes courants d'asymétrie de l'information, à savoir l'antisélection. Confronté à des porteurs de projets de qualité hétérogène et ne disposant pas d'information sur les caractéristiques objectives de ces derniers, le projet pourrait être amené à sélectionner les mauvais emprunteurs.

Les bons risques seraient conduits, pour leur part, à renoncer au crédit ou à privilégier une autre voie de financement. Le prêt groupé est un moyen de forcer le porteur du projet à révéler ses vraies caractéristiques. Il permet en outre de toucher plusieurs personnes pour la même opération avec un seul dossier.

Cette technique revêt l'avantage de gagner du temps dans le traitement et le suivi des dossiers et la caution solidaire entre membres peut assurer un bon remboursement du crédit.

En zone rurale, il est difficile d'obtenir une sûreté réelle pour garantir les prêts. Cependant, en sus de l'apport personnel versé par les emprunteurs, leur caution mutuelle amoindrirait les risques d'impayés.

La responsabilité conjointe

Le mécanisme de prêt groupé est généralement un moyen de résoudre les problèmes d'aléas de moralité (asymétrie d'information ex post). La crédibilité du groupe et sa faculté à bénéficier d'une relation financière durable et de qualité avec le projet dépendent de la volonté de chaque membre de respecter ses obligations de remboursement. La responsabilité conjointe assure au projet que les débiteurs mettront en œuvre les bonnes actions pour respecter leurs engagements.

Les incitations dynamiques

Aussi, un autre moyen d'obtenir des taux de remboursement élevés sur des populations à risque est d'introduire des mécanismes d'incitations dynamiques. Les prêts progressifs, ou par palier, permettent de nouer une relation contractuelle durable entre les emprunteurs et le projet. Le remboursement sans incident d'un premier prêt autorise le déblocage d'un second prêt plus important et ainsi de suite...

Cette action répétée permet au projet de sélectionner les meilleurs risques pour les opérations les plus importantes. Pour l'emprunteur, cette fidélisation est l'occasion de réduire ses coûts de transaction ex ante et de bénéficier des meilleures conditions de crédit.

Les substituts aux garanties

Bien que la technique du prêt collectif à responsabilité conjointe assure des taux de remboursement très honorables, le crédit sans apport de garanties reste une activité risquée. Aussi, le projet doit développer un système de substitution.

Cette substitution peut se matérialiser par la constitution d'un fonds d'urgence, qui peut être alimenté par les emprunteurs à travers une cotisation proportionnelle au montant emprunté.

Organisation du suivi

Pour les programmes de crédit agricole ; le système de recouvrement généralement mis en place s'attend à tout moment à voir les bénéficiaires se rendre eux-mêmes à la banque pour rembourser leurs prêts..

Pour assurer la réussite d'un programme de crédit, il faut qu'après son octroi, il y ait un contact régulier et continu avec les bénéficiaires. D'où un système de suivi qui réponde à cette disposition.

Le système de suivi devra être en mesure de détecter les éventuels problèmes de remboursement et agir en conséquence.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION GENERALE.....	2
PREMIERE PARTIE : LA PROBLEMATIQUE DU REMBOURSEMENT DU CREDIT AGRICOLE ET	10
CHAPITRE I : LE CREDIT AGRICOLE.....	11
Section 1 : Définition du Crédit Agricole.....	11
Section 2 : Le Crédit Agricole dans la zone UEMOA.....	13
Section 3 : Le Crédit Agricole au Niger.....	17
Section 4 : Problèmes de remboursement du crédit agricole : causes et solutions	23
CHAPITRE II : MODELE DE RECHERCHE	27
Section 1 : Présentation du Modèle.....	27
Section 2 : Définition des Concepts.....	31
DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA LIGNE DE CREDIT DU PROJET PADER.....	35
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU PROJET.....	36
Section 1 : Présentation du Projet.....	36
Section 2 : Gestion de la ligne de Crédit.....	42
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET RECOMMANDATIONS.....	47
Section 1 : La Variable Dépendante.....	47
Section 2 : Analyse des facteurs déterminant le taux de remboursement.....	52

Section 3 : Apport de l'analyse des variables.....	59
Section 4 : Recommandations.....	64
CONCLUSION GENERALE	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES 1.....	72
ANNEXES 2.....	76
ANNEXES 3.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE