

M0073MBF05



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut de Banque et Finance

Année académique
2003/2004

Mémoire de fin d'études
de 3^{ème} cycle universitaire

En vue de l'obtention du diplôme de

MBA en Banque et Finance

Option Gestion bancaire et maîtrise des risques

Thème

*Le financement bancaire des organisations paysannes
au Burkina Faso*

*Cas de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina
de 1999 à 2003*

Elaboré par :

Marcellin APIOU



Sous la Direction de :

Claude WETTA
Enseignant à l'Université de Ouagadougou
UFR/SEG
Membre de groupe recherche sur la pauvreté MIMAP
Directeur de recherche

Gilbert SOME
Chargé de Mission
Responsable de l'institutionnalisation du
Programme de microfinance LINKAGE
Maître de stage - BACB

bre 2004

M0073MBF05

2



Avertissement

I

Le Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion (CESAG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Elles doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicace

II

A la nouvelle génération !

CESAO - BIBLIOTHEQUE

« La poursuite du bonheur, c'est une planète sur laquelle les ressources sont utilisées pour nourrir, physiquement et spirituellement, ses habitants »

Jimmy CARTER¹.

« ... l'adaptation et le renouvellement sont, pour les institutions comme pour les êtres vivants, les conditions de la survie »

Geneviève VINEY²

¹ Après des études à l'école Navale, James Earl Carter devient officier marinier. Issu d'une famille de fermiers, il se consacre à son domaine agricole dès 1953. Actif dans les groupements professionnels d'agriculteurs, Jimmy Carter est élu sénateur de Georgie en 1962, puis gouverneur de cet État en 1970. Il est ensuite élu 39^{ème} président des Etats-Unis.

² Geneviève VINEY in Responsabilité civile et assurance, La responsabilité civile à l'aube du XXIème siècle, 12. Rapport de synthèse p.88, Editions du Juris-Classeur 2001 – Hors série juin 2001

Remerciements

IV

J'exprime toute ma gratitude à celles et ceux qui ont, à divers titres, contribué à la rédaction de ce mémoire :

A Monsieur le Directeur Général de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina pour son soutien, et à tout le personnel de la Banque pour tout l'intérêt qu'il a porté à ce travail, pour ses encouragements et son aide dans la collecte des données.

A mon maître de stage, Monsieur Gilbert SOME pour ses précieux conseils et à Monsieur Marcel SOMDA qui a accepté lire le document final ;

J'ai une pensée toute particulière pour ma famille et mes amis qui ont généreusement consenti bien de sacrifices pour me soutenir et me pousser encore plus loin dans ma quête du savoir.

J'adresse enfin tous mes remerciements à tous ceux avec qui j'ai pu m'entretenir pour l'élaboration de ce travail, je leur sais gré, de tout le sérieux dont ils ont fait montre pour la réussite de cette entreprise.

A mon directeur de recherche, Monsieur Claude WETTA, je tiens à saluer sa compétence, son dévouement et par dessus tout, la compréhension dont il a fait preuve pour le suivi de ce travail ;

**Le financement bancaire des organisations paysannes au Burkina Faso :
Cas de la BACB de 1999 à 2003.**

Le financement des organisations paysannes par le système bancaire est un facteur de réduction de la pauvreté en milieu rural. Il peut contribuer de façon notable au développement socio-économique du pays si des efforts sont faits pour le promouvoir.

Le niveau de risque jugé trop élevé, l'incertitude quant à la rentabilité de cette activité et surtout la méconnaissance des techniques de cette activité, n'encouragent pas les banques à s'engager de manière significative.

Cette étude se propose alors de contribuer au rapprochement entre système bancaire et organisations paysannes. Elle jette un éclairage sur les réalités et les contraintes propres à chacune des parties et propose des solutions pour les surmonter. Ainsi, sont présentés les besoins des organisations paysannes en matière de services financiers. Leur attention est attirée sur la faiblesse de leur structuration et la nécessité pour elles de mettre en place des organes de gestion et un contrôle interne efficaces.

L'étude suggère aux banques commerciales un schéma d'analyse du risque adaptée au contexte des organisations paysannes. Celui-ci intègre un réaménagement de l'analyse financière classique, la proximité et la construction d'une relation de confiance avec les organisations paysannes. Elle souligne également qu'une bonne organisation interne de la banque est réductrice du risque.

A partir de l'exemple de la Banque Agricole et commerciale du Burkina, l'étude propose une méthode de calcul de la rentabilité par segment de clientèle en milieu bancaire et montre que sur les cinq derniers exercices, cette activité a été rentable. Par cet exemple, elle démontre que les organisations paysannes constituent bien un segment de clientèle bancable.

Elle apporte ainsi la preuve que le système bancaire peut bien, dans son ensemble, intervenir en faveur des organisations paysannes avec des niveaux de risque et de rentabilité acceptables et que des pistes d'amélioration de cette rentabilité existent encore.

Enfin, l'étude passe en revue l'action des différents acteurs (banques, Systèmes Financiers Décentralisés, organisations paysannes, pouvoirs publics, partenaires au développement) et les interpelle sur leur responsabilité individuelle et collective. Elle souligne la nécessité d'une coordination de leurs efforts pour créer une synergie indispensable à l'atteinte des objectifs poursuivis par chacun d'eux.

Mots clés : *organisations paysannes, rentabilité bancaire, financement bancaire, risques bancaires, réduction de la pauvreté*

**Banking rural organizations in Burkina Faso:
Case study of the ACBB, from 1999 to 2003**

The financing of rural organizations by the banking system could lead to poverty reduction in rural areas. It can significantly contribute to the socio-economic development of the country if efforts are made to promote it.

The level of risk considered to be too high, the uncertainty concerning the profitability of financing such groups and especially the fact that banks are not familiar with farmers organizations, do not encourage banks to get significantly involved.

The purpose of this study is, therefore, to offer ways of bringing together the banking system and the rural organizations. It sheds some light on the realities and constraints characteristic of each party, while proposing solutions to overcome the obstacles.

The needs of the rural organizations in regards to financial services will therefore be presented. Also, the attention of the rural associations is drawn to the weaknesses within their structures, as well as their need for setting up effective units of management in addition to an actual internal auditing system.

The study recommends an outline for conducting risk analysis that's adapted to the context of rural organizations, outline that commercial banks can adopt. This plan combines a readjustment of the traditional financial analysis to a proximity approach, with the relationship banks/rural groups based on trust. It also underlines how a good internal organization of the bank is in fact risk reducing.

Based on the example of the Agricultural and Commercial Bank of Burkina, the study proposes banks a calculation system of profitability by section of customers and goes on to demonstrate that financing agricultural groups was profitable in the past five fiscal years. This case study makes evident the fact that rural organizations are indeed a type of clientele banks can finance.

This paper shows that the banking system in general could sponsor agricultural organizations with acceptable levels of risk and profitability, and that there are still ways of increasing their profitability, should they decided to get involved with these groups.

This study finally reviews the actions of each player (the banks, the Decentralized Financial Systems, the rural organizations, the government, and the development partners) and challenges them on their individual and collective responsibilities. The paper concludes by underlining the need for a coordination of their efforts in order to create the synergy vital for each one of them to achieve their goals.

Key words : *rural organizations, banking profitability, banking financing, banking risks, poverty reduction*

Liste des abréviations

IX

ACECO	Association des Caisses d'Épargne et de Crédit de l'Oudalan
ACOPAM	Appui associatif et coopératif aux initiatives de développement à la base
ADRK	Association pour le Développement de la Région de Kaya
Al.	Alinéa
Art.	Article
BACB	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
BCB	Banque Commerciale du Burkina
B.C.E.A.O	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BDPA	Bureau pour le Développement de la Production Agricole
BICIA-B	Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture du Burkina
BIB	Banque Internationale du Burkina
BIT	Bureau International du Travail
BOA	Bank Of Africa
BSIC	Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce
BTEC	Banques Traditionnelles d'Épargne et de Crédit
CESAG	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CFDT	Compagnie Française de Développement du Textile
CFPB	Centre de Formation à la Profession Bancaire
CIDR	Compagnie Internationale de Développement Rural
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole (Burkina)
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de crédit
CREDO	Christian Relief and Development Organization
CVECA	Caisse Villageoise d'épargne et de Crédit Autogérée
Ed.	Edition

FAARF	Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes
FUGN	Fédération des Unions de Groupements Naam
Infra.	Plus bas
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances du Burkina Faso
N°	Numéro
Obs.	Observations
ONG	Organisme Non Gouvernemental
OP.	Organisations Paysannes
ORD	Organisme Régional de développement
P.	Page
PDRI- HKM	Projet de Développement Rural Intégré – Houet-Kossi- Mouhoun
PDRI/Z	Projet de Développement Régional Intégré du Zoundwéogo
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPPCR	Projet de Promotion du Petit Crédit Rural
PSAM	Projet de Sécurité Alimentaire et de Nutrition (Banque Mondiale)
RCPB	Réseau des Caisses Populaires du Burkina
SATEC	Société d'Assistance Technique et de Coopération
SEC	Section d'Epargne et de Crédit
SFD	Système Financier Décentralisé
SGBB	Société Générale des Banques du Burkina
SIP	Société Indigène de Prévoyance
SMDR	Société Mutuelle de développement Rural
SOFITEX	Société des Fibres et Textiles
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UFR/SEG	Unité de Formation et de recherche en Sciences Economiques et de Gestion
V.	Voyez

Sommaire

XI

	Pages
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : L'élaboration d'une offre adaptée aux besoins de financement des organisations paysannes.....	13
CHAPITRE I Les acteurs du financement des organisations paysannes	15
Section I – Les acteurs de la demande de financement	15
§ I – Les caractéristiques des organisations paysannes	15
§ II – Les difficultés communes aux organisations paysannes	18
Section II – Les acteurs de l'offre de financement	20
§ I – L'offre de financement non bancaire	21
§II – L'offre de financement bancaire.....	23
Conclusion	27
CHAPITRE II : La pratique du financement des organisations paysannes au Burkina Faso	28
Section I – L'identification des besoins de financement des organisations paysannes	28
§ I – La typologie des besoins de financement des organisations paysannes	28
§ II – L'appréciation de la solvabilité de la demande de financement	31
Section II – Les contraintes d'un financement efficace des organisations paysannes	33
§ I – Les contraintes de l'offre de service	34
§II – Les contraintes diverses	35
Conclusion	36
Conclusion de la première partie	37

DEUXIEME PARTIE : La rentabilité du financement des organisations paysannes pour le banquier.....	38
CHAPITRE I : La mesure de la rentabilité du financement des organisations paysannes pour la banque.....	40
Section I – La détermination du produit net bancaire moyen (PNB).....	40
§ I – Le calcul des produits bancaires perçus	41
§II – Le calcul du coût d’obtention de la ressource.....	43
Section II – La détermination du résultat net.....	47
§ I – Le résultat brut d’exploitation.....	47
§II – La couverture du risque de défaillance des emprunteurs	50
Conclusion	52
CHAPITRE II : Les pistes d’amélioration de la rentabilité du financement des organisations paysannes	53
Section I – La sécurisation du crédit aux organisations paysannes.....	53
§ I – Le diagnostic du système actuel de couverture du risque	53
§ II – Les autres techniques de sécurisation envisageables.....	57
Section II – La réduction du taux des charges du financement des organisations paysannes	61
§ I – L’accès des banques à des ressources moins coûteuses	62
§II – L’ optimisation du schéma de financement des organisations paysannes.....	64
Conclusion	65
Conclusion de la deuxième partie	66
CONCLUSION GENERALE.....	67
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	74
TABLE DES MATIERES	78

INTRODUCTION GENERALE

Pays d'Afrique situé à l'ouest du continent, le Burkina Faso est une ancienne colonie française. Le pays est membre de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Cette union fut formellement constituée avec la signature des accords de Paris le 12 mai 1962 entre les pays de la zone franc en Afrique de l'ouest. Elle implique la reconnaissance d'une même unité monétaire, le franc CFA¹, dont l'émission est confiée à un institut commun, la BCEAO².

Le Burkina Faso s'étend sur 274.122 Km². Selon le rapport 2002 de la Banque de France sur l'état de la zone franc, le pays comptait en 2002 une population estimée à 12,7 millions d'habitants. Il se caractérise par l'importance de sa population rurale (83,5%) et on estime à 61,2% le taux de la population vivant en deçà du seuil de la pauvreté. Au plan du développement humain, le rapport mondial 2004 du PNUD³ le classe au rang de 173^{ème} sur 175 pays. Cette situation fait de la lutte contre la pauvreté une priorité du développement du pays.

Le financement des organisations paysannes nous paraît être un excellent canal de réduction de la pauvreté. Il consiste généralement à faire du crédit à un groupement qui peut l'utiliser pour une activité collective ou peut à son tour sous-distribuer le crédit à ses membres pour leurs activités individuelles. L'organisme de financement ne reconnaît, dans tous les cas, comme débiteur que la seule personne morale du groupement. Ce mode de financement permet de fournir aux ménages ruraux les ressources qui leur font défaut pour produire, étant donné qu'individuellement ils ne peuvent y accéder. C'est l'une des raisons pour lesquelles on assiste aujourd'hui à une multiplication du nombre d'organisations paysannes. Déjà en 1996, les statistiques disponibles du ministère de l'agriculture révélaient qu'en milieu rural, un ménage agricole sur deux est lié à un groupement villageois et qu'en moyenne, chaque village du Burkina Faso possédait deux (02) organisations paysannes.

¹ Communauté Financière d'Afrique

² Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

³ Programme des Nations Unies pour le Développement

Cette partie introductive de notre travail nous permettra de situer le contexte de l'étude, de présenter la problématique et la revue de littérature, de préciser les objectifs poursuivis, le domaine de recherche, l'intérêt du sujet, les questions de recherche et enfin la méthodologie adoptée.

I – CONTEXTE DE L'ETUDE

Ce travail de recherche vient compléter une formation reçue, au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar au Sénégal, en vue de l'obtention du MBA en Banque et Finance. C'est un programme de troisième cycle universitaire dispensé avec l'appui pédagogique du Centre de Formation à la Profession Bancaire (CFPB) en France, de la Leonard N. Stern School of Business (New York University), de la BCEAO et de la Banque de France.

L'étude est faite dans le cadre d'un stage pratique à la Banque Agricole et Commerciale du Burkina – BACB. Cette banque a été créée en 1980, par l'Etat burkinabé et ses partenaires au développement, suite au constat d'un vide institutionnel en matière de financement des besoins du monde rural. Elle a ainsi pour vocation essentielle le financement de la production agricole et animale, de la pêche, de l'artisanat et de la commercialisation de produits découlant de ces activités. Avec une présence effective dans 18 provinces, la BACB demeure la première Banque du Burkina Faso en terme de zones d'implantation.

II – PROBLEMATIQUE

Dans la plupart des pays africains, on constate que le primaire reste un secteur économique majeur. Au Burkina Faso, il occupe 84% de la population active. En 2002, il a contribué pour 32% au Produit Intérieur Brut de l'année¹. Ce secteur a besoin de s'intensifier, de se moderniser, de financer l'innovation etc. Cependant, l'état de pauvreté des populations rurales est une réalité quotidienne. Pour faire face aux difficultés qu'elles rencontrent dans leurs différentes activités, celles-ci sont souvent amenées à se regrouper au sein de coopératives ou groupements villageois. Ces organisations dites paysannes jouent un rôle

¹ Données du rapport zone franc 2002 élaboré par la Banque de France

appréciable dans l'organisation de la production du secteur primaire et le développement du monde rural. La première étape pour sortir du piège de la pauvreté consiste, pour les membres de ces organisations, à concentrer des ressources internes et externes nécessaires à la production. Malheureusement, les organisations paysannes ont des besoins de financement si importants que leur seule capacité d'autofinancement ne peut les couvrir. L'offre de financement à leur endroit demeure pourtant limitée. Les ressources engagées par les SFD¹, les projets de développement et la BACB² sont largement insuffisantes.

Face à l'importance et à la permanence de la demande de financement non satisfaite des organisations paysannes, l'intervention de l'ensemble du système bancaire du Burkina dans le financement de ces organisations peut apporter une solution durable et contribuer à lutter efficacement contre la pauvreté en milieu rural. Cependant, plusieurs banques commerciales hésitent à s'engager dans le financement des organisations paysannes ou à continuer de le faire, parce qu'elles estiment ne pas pouvoir y dégager une rentabilité satisfaisante. Dans l'exemple de la BACB, la montée des impayés sur ce segment de clientèle l'a contrainte au fil des années, à réduire son offre et à diversifier son portefeuille. La raison semble bien évidente, puisque, même pour les banques de développement qui ne visent pas en premier lieu le profit, la rentabilité reste une condition de survie.

La nécessité de l'intervention du système bancaire une fois établie, il s'agit de convaincre les banques de s'engager dans ce créneau qui peut bien être porteur. Cela ne peut se faire sans que la lumière ne soit faite sur les contraintes liées au financement bancaire des organisations paysannes et les stratégies envisageables pour adapter les modes de financement aux réalités du monde rural. Enfin les banques devront être rassurées de la rentabilité de cette activité nouvelle.

III – REVUE DE LITTERATURE

Le thème du financement bancaire des organisations paysannes au Burkina Faso s'insère dans le cadre général de la problématique du financement de l'agriculture en Afrique. Le terme agriculture est ici utilisé dans son sens le plus large. Il recouvre les activités agricoles, le maraîchage, l'arboriculture, la pêche, les activités d'élevage, d'embouche etc.

¹ Système Financier Décentralisé

² Banque Agricole et Commerciale du Burkina

Nous avons orienté nos recherches vers les travaux disponibles portant d'une part sur les sources de financement de l'agriculture au Burkina (A) et d'autres part sur les méthodes de mesure de la rentabilité bancaire (B).

A – Les sources de financement de l'agriculture au Burkina

La littérature est abondante sur la problématique du financement de l'agriculture. La question de savoir comment financer l'agriculture en Afrique a reçu plusieurs réponses depuis les indépendances. On peut les regrouper en financements par des sources non bancaires et en financements par les banques.

1 – Financement par des sources non bancaires

Les sources de financement non bancaires préconisées sont l'Etat, les projets et ONG et les institutions de micro finance. Théoriquement l'on cite également l'autofinancement, mais sa contribution nous semble être marginale du fait de la pauvreté des populations. La plupart des associations, coopératives et mutuelles sont à but non lucratif ou sont sur des créneaux peu rentables. Ceci affecte tout logiquement la valeur ajoutée et la capacité d'autofinancement qui sont généralement très faibles. Ainsi par exemple, les résultats de l'enquête menée au Burkina Faso par le professeur Soulama¹ (1992) sur les performances économiques et sociales des organisations coopératives et de type coopératif montrent que seuls les groupements cotonniers et maraîchers parviennent à s'autofinancer à plus de 90%. Dans la plupart des autres organisations, les taux d'autofinancement oscillent entre 10 et 30%.

Les subventions de l'Etat

Pour bon nombre d'auteurs, les Etats sous - développés doivent continuer de subventionner leur agriculture. Betty Wampfler CIRAD-TERA, Montpellier (2000) a évoqué cette question en se demandant quel doit être le rôle de l'Etat dans le domaine du financement de l'agriculture ? A l'image des processus de développement des agricultures du Nord, l'Etat doit-il prendre en charge une partie du financement du développement et de l'innovation ?

¹ Enseignant à l'Université de Ouagadougou, Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion

Même s'il ne tranche pas le problème, il insiste sur le fait qu'en dépit du contexte ambiant de libéralisation économique, la question reste ouverte.

La politique de l'Etat burkinabè est favorable au financement des groupes défavorisés par des ressources publiques. Selon une étude de, Youssoufou Congo (2000), au Burkina Faso, l'Etat a mis en place des structures de financement au profit de groupes spécifiques tels que les femmes et les groupements féminins (Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes), les jeunes diplômés sans emplois (Fonds National de Promotion de l'Emploi), les opérateurs du secteur informel (Fonds d'Assistance au Secteur Informel), les groupements ruraux (Fonds de l'Eau et de l'Équipement Rural), les déflatés du secteur public, etc.

Cette volonté d'intervention de l'Etat est louable. Cependant les fonds qui y sont consacrés restent très insuffisants devant l'ampleur des besoins. Aussi la tendance est à la réduction de ce type de dépenses publiques. Enfin, les modes d'intervention de l'Etat ne sont pas toujours adéquats et, souvent, ne permettent pas d'atteindre l'objectif poursuivi.

Les projets de développement et les Organisations Non Gouvernementales

L'on a pensé, à tort ou à raison, que les projets de développement et ONG pourraient apporter une solution au problème de financement de l'agriculture. C'est ainsi que de nombreux projets d'aide extérieure ont mis en place au Burkina des systèmes de financement autonomes. C'est le cas notamment des projets de développement rural intégré, de gestion des terroirs villageois, de sécurité alimentaire et de nutrition. Ces projets, qui comportent chacun un volet micro crédit, contribuent à la diffusion du crédit décentralisé et au financement des besoins des communautés de base.

Ces projets et ONG interviennent à la fois de façon complémentaire en subventions ou en finançant des besoins non ou mal pris en compte par les systèmes financiers décentralisés (notamment le crédit d'équipement). Mais s'ils contribuent dans une certaine mesure à créer des activités génératrices de revenus, force est de reconnaître que les résultats sont, pour la plupart, décevants (taux de pénétration des populations faibles, taux d'impayés très élevés, forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur, etc.). Aussi, nous estimons que l'approche projet/ONG ne saurait apporter une solution durable et efficace à la problématique du

financement du secteur primaire. En effet, la durée de vie d'un projet est bien limitée dans le temps.

Les Institutions de micro finance

Pour J.C. DEVEZE (2000) Chargé de mission à l'Agence Française pour le Développement et membre du bureau de l'Inter-Réseaux, il est difficile pour les organismes de crédit de présenter une offre face à une demande aussi peu maîtrisable que celle des organisations paysannes. Il estime que pour le moment, la micro finance paraît être la voie la plus crédible. Les systèmes de financement décentralisés essaient en effet de s'adapter au contexte, en combinant épargne locale et crédit, en répondant à la demande de caractère social, en se basant sur une bonne connaissance de l'emprunteur et en recourant à des systèmes de garantie adaptés (caution d'autres adhérents connus, reprise du matériel en cas de défaillance sur un crédit d'équipement, etc.) Il reconnaît toutefois qu'il ne faut pas se cacher que les progrès en ce domaine sont fragiles vu les difficultés à consolider et à étendre l'action des organismes de micro finance. Ce qui conduit à faire preuve d'une grande prudence dans leur extension, de rigueur dans leur gestion et, malheureusement, à pratiquer des taux élevés de crédit pour assurer leur équilibre financier (souvent incompatibles avec des investissements agricoles). Si le préfinancement des campagnes agricoles par des prêts à court terme est souvent possible, le financement d'investissements à moyen terme pour l'équipement en culture attelée ou la réalisation de plantations par exemple, reste l'exception.

2 – Financement par les banques

L'agriculture est d'une manière générale une activité que les banques ne s'empresse pas de financer. C'est pourquoi plusieurs pays ont opté de créer des banques spécialisées. De nos jours cependant, il est de plus en plus question de la contribution des banques commerciales.

Financement par les banques agricoles ou de développement

Les banques agricoles ou de développement constituent une solution permanente au problème de financement de l'agriculture. Elles rencontrent, comme toutes les autres banques, des difficultés propres à leur secteur d'intervention. SOME Ilanan (2003), étudiant en année

de maîtrise en science de gestion à l'Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Ouagadougou a réfléchi dans son document de synthèse sur le thème « La problématique du financement bancaire des organisations paysannes par la BACB : Cas de l'agence de Solenzo ». Dans ce document de vingt (20) pages, il aborde les difficultés liées au financement des groupements des producteurs de coton. Il est cependant convaincu qu'une approche adaptée permet de réduire le risque.

Les banques agricoles ou de développement ont beaucoup contribué au financement de l'agriculture en Afrique dès les indépendances. Malheureusement un grand nombre d'entre elles ont fait faillite. Nous pensons que les causes de ces faillites sont plus à rechercher dans la mainmise des gouvernements et la qualité de la gestion que dans le secteur financé. L'exemple de la BNDA-Mali qui a su s'imposer une gestion rigoureuse et qui présente aujourd'hui encore une bonne rentabilité, en est la preuve vivante.

Mise à contribution des banques commerciales

ABACHE H. julienne (1993) étudiant en année de maîtrise en science de gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Ouagadougou dans son rapport de stage sur le thème « Le financement des organisations paysannes par les banques commerciales : cas de BIAO Niger » décrit l'expérience de cette banque en matière de financement des organisations paysanne.

L'association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA), publie en 2003 un rapport intitulé « Le rôle des Banques Commerciales dans le Financement Rural : Résultats de quelques ateliers ».

C'est dire de l'on prend de plus en plus conscience que les banques commerciales ne doivent pas continuer de rester en marge du financement de l'agriculture en Afrique. Elles doivent pour se faire adapter leurs outils d'analyse du risque à ce nouveau type de clientèle. Pour André Neveu (2000), ancien cadre du Crédit Agricole français ? la maîtrise du risque de non remboursement dans ce secteur, permet aux banques de continuer d'accorder des crédits sans être contraintes d'accroître exagérément leurs taux d'intérêts ou même de devoir cesser leurs activités. C'est particulièrement vrai pour les banques finançant l'agriculture compte tenu des difficultés spécifiques des pays en voie de développement.

B – La mesure de la rentabilité de l'activité de financement

Nous nous sommes également intéressés aux travaux sur la mesure du résultat des banques d'une façon générale et au cas spécifique de la mesure de la rentabilité par segment de clientèle dans la banque.

1 – La mesure de la rentabilité bancaire globale

C'est le Plan comptable Bancaire (PCB) qui est le document de référence en matière de mesure du résultat des Etablissements de Crédit. Dans l'union Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (UEMOA), le PCB a été institué par l'Instruction N°94-01 du 16 août 1994 du Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1996. Auparavant, les établissements de crédit définissaient librement leurs listes de comptes. Toutefois, une instruction aux banques publiée en 1979 ainsi que des notes circulaires et avis édictés en application de ladite instruction permettait d'harmoniser la production des documents de synthèse.

Le PCB a donné le code DEC 2080 au compte de résultat. C'est un document commun à l'ensemble des établissements de la zone, qui retrace les charges et les produits liés à leur activité. Il recense le cumul des charges et des produits depuis le début de l'exercice. Ces charges et produits se rattachent à l'ensemble des opérations effectuées par l'établissement. Il définit les regroupement à effectuer. Ainsi on distingue :

Pour les charges :

- Les charges d'exploitation bancaire
- Les charges générales d'exploitation
- Les charges exceptionnelles
- Les pertes sur exercices antérieurs
- L'impôt sur le bénéfice

Pour les produits :

- Les produits d'exploitation bancaire
- Les produits généraux d'exploitation
- Les produits exceptionnels
- Les profits sur exercices antérieurs

Le résultat global de l'activité de la banque est obtenu par la différence entre le cumul des produits et le cumul des charges. Mais cette approche globale ne permet pas une analyse fine de la formation du résultat des banques.

Les auteurs qui s'intéressent à l'étude de la rentabilité bancaire sont peu nombreux comparativement à ceux qui s'intéressent à l'étude de la rentabilité des entreprises industrielles. Michel Rouach et Gérard Naulleau ont présenté une analyse de la rentabilité bancaire qui tient compte de la structure des ressources de la banque. Ils présentent la détermination du Produit Net Bancaire (PNB), un des principaux outils d'analyse de la rentabilité bancaire. Sont également présentés d'autres soldes significatifs de gestion de la banque.

2 – La mesure de la rentabilité par segment de clientèle

Michel Rouach et Gérard Naulleau (1998) traitent de l'intérêt de la détermination d'un résultat par segment de clientèle. Mais nous n'avons pas rencontré dans la littérature une présentation concrète et complète du processus de détermination du résultat par segment de clientèle dans une entreprise de type bancaire. Les principes généraux dans la détermination et l'analyse de la rentabilité bancaire sont bien établis. Mais l'application de ces principes généraux à eux seuls ne permet pas d'aboutir à une bonne mesure du résultat par segment de clientèle. En effet, la mesure de la rentabilité par segment de clientèle se heurte à l'épineuse question du choix d'une clé de répartition pour les charges communes. Nous n'avons pas trouvé dans la littérature des propositions concrètes dans ce sens. Cela peut s'expliquer par le fait que le choix judicieux d'une telle clé doit tenir nécessairement compte des réalités propres à l'activité de chaque banque.

IV – OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ce travail a pour objectif global de contribuer à la réflexion en vue de proposer une approche qui permette au système bancaire, particulièrement à la BACB, de financer de manière efficace et rentable les organisations paysannes, malgré l'importance du risque qui semble caractériser leur univers, et de contribuer de cette façon à la réduction de la pauvreté en milieu rural.

De façon spécifique, l'étude essaiera de déterminer la rentabilité dégagée par la BACB sur le profil client «Groupements Villageois» et de faire des propositions en vue de l'amélioration de cette rentabilité.

V – DOMAINE DE RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit sur le double tableau des travaux sur l'amélioration des performances des banques de l'UMOA¹ et de la réflexion sur les stratégies de réduction de la pauvreté en milieu rural. Elle s'intéresse plus particulièrement au diagnostic du schéma de financement des organisations paysannes par la BACB et à la recherche d'approches novatrices dans la problématique du financement du monde rural.

VI – INTERET DU SUJET

Le financement du monde rural est le domaine d'intervention traditionnel de la BACB. L'approfondissement du thème pourrait contribuer à une meilleure maîtrise de son activité par l'adaptation de son approche aux réalités de ce segment de clientèle, la réduction des risques d'impayés d'où l'amélioration de sa rentabilité.

A l'heure où la concurrence s'intensifie sur le marché bancaire avec pour corollaire la réduction des marges sur les segments traditionnels, le système bancaire, notamment les banques commerciales, trouvera des pistes de développement de ses activités en direction d'un nouveau segment de clientèle, les organisations paysannes.

Les organisations paysannes et l'ensemble du monde rural trouveront dans cette étude quelle pourrait être leur contribution pour favoriser l'accroissement des financements, bancaires notamment, mieux adaptés à leurs besoins.

¹ Union Monétaire Ouest Africaine qui existe jusqu'à présent et qui s'occupe des questions monétaires y compris l'activité des Banques et Etablissements Financiers. L'UEMOA, Union Economique et Monétaire Ouest Africaine ne s'occupe, pour l'instant, que des questions liées à l'intégration économique des Etats membres.

L'étude permettra aux différents responsables politiques, bailleurs de fonds, institutions de micro-finance et tous ceux qui s'intéressent au développement et à la lutte contre la pauvreté de s'interroger sur la manière dont ils pourraient rendre plus efficace leur mode d'intervention.

Pour nous-même, cette étude nous permet d'approfondir les connaissances que nous avons acquises pendant notre formation au MBA en Banque et Finance sur la gestion bancaire et la maîtrise des risques. Elle nous donne surtout l'opportunité d'appliquer ses connaissances modernes aux réalités de nos banques africaines.

VII – QUESTIONS DE RECHERCHE

1 – Quelles sont les contraintes et entraves liées au financement bancaire des organisations paysannes ?

2 – Quelles sont les stratégies envisageables pour favoriser la mise en place de financements adaptés aux réalités du monde rural ?

3 – Le financement des organisations paysannes est-il rentable pour le banquier ?
Comment peut-on améliorer la situation ?

VIII – METHODOLOGIE

L'étude est conduite à partir de deux d'hypothèses : Nous pressentons, dans un premier temps qu'une bonne connaissance des organisations paysannes et de leurs activités contribue à réduire de manière significative les risques liés à leur financement. Ensuite, le financement des organisations paysannes est une activité rentable pour les banques commerciales et des voies d'amélioration de cette rentabilité existent.

Pour confronter ces hypothèses à la réalité, nous avons combiné l'exploitation des données du système d'information de la BACB, la recherche documentaire et les interviews sur le terrain. Sur la base de guides d'entretien¹, nous avons interviewé des banquiers de la place, des responsables d'organismes de développement qui financent et/ou encadrent le

¹ V. annexes 1 et 2

monde rural et des responsables d'organisations paysannes. Nous avons ainsi collecté des données auprès de sept (07) banques¹, treize (13) organismes de développement et auprès de cinquante (50) organisations paysannes. Les données de l'enquête de terrain ont été utilisées pour le calcul de taux significatifs. Les données du système d'information de la BACB ont servi au calcul d'un résultat net après impôts annuel moyen sur la période de l'étude.

La construction de relations d'affaires durables entre le banquier et ses clients est un facteur clé de succès de son activité. Les rapports doivent, pour ce faire, être mutuellement profitables. Cela impose au banquier d'adapter sans cesse son offre pour satisfaire aux exigences de sa clientèle. En retour, les produits tirés de cette relation doivent permettre au banquier de réaliser des bénéfices acceptables. C'est ce qui justifie le plan que nous avons choisi pour couvrir le sujet. Dans la première partie nous nous intéresserons au processus d'élaboration d'une offre de financement adaptée aux besoins des organisations paysannes. La deuxième partie se penchera, quant à elle, sur la question de la rentabilité des financements pour le banquier.

¹ Le Burkina Faso en comptait huit (08) au moment de l'enquête

PREMIERE PARTIE

L'élaboration d'une offre adaptée aux besoins de financement des organisations paysannes

Les relations de la banque avec les organisations paysannes doivent s'inscrire dans la durabilité. Pour cela, la banque doit travailler à la satisfaction des besoins et attentes de ses clients. Cette approche marketing est bien connue des banquiers. Elle est mise en œuvre pour les autres catégories de clientèle. Elle peut aussi être appliquée dans le cas des organisations paysannes. L'offre de financement se présentera alors comme la réponse appropriée à un besoin exprimé par les organisations paysannes. L'adéquation devra porter sur l'objet du financement et sur les conditions auxquelles le financement est proposé (durée, taux, garantie, périodicité de remboursement, etc.). Quels sont les acteurs tant du côté de l'offre que de la demande de financement ? (**Chapitre I**). Quelles sont les contraintes de la pratique du financement des organisations paysannes (**chapitre II**). Ce sont les questions auxquelles cette première partie s'efforce de répondre.

CHAPITRE I

Les acteurs du financement des organisations paysannes

Un accord de financement se traduit généralement par une convention entre l'organisation paysanne bénéficiaire et l'organisme de financement. Il est la concrétisation d'une rencontre entre une offre et une demande de financement. Comme dans toute convention, chaque partie ne peut s'engager en toute quiétude que si elle a une connaissance suffisante de son co-contractant. Cela justifie la présentation des différents acteurs tant du côté de la demande (**section I**) que du côté de l'offre (**section II**).

Section I – Les acteurs de la demande de financement

L'organisation du monde rural est l'objet de multiples initiatives nationales et internationales. Groupement villageois, associations de producteurs, organisations pour le développement d'une région, leurs unions et fédérations, sont autant de structures de nature et de finalités différentes nées de manière autonome ou sur l'initiative d'agents « externes » au milieu (ONG, projets de développement, administration). Les caractéristiques de ces organisations (§ I) et les difficultés qu'elles rencontrent quotidiennement (§ II) feront l'objet de cette section.

§ I – Les caractéristiques des organisations paysannes

Les caractéristiques des organisations paysannes sont liées à leur évolution historique. Cette évolution fut parfois accompagnée d'un encadrement juridique permettant de préciser les modes de constitution, les droits et obligations de ces structures et de leurs membres.

A – Historique du mouvement coopératif au Burkina Faso

Les organisations paysannes telles qu'elles se présentent aujourd'hui au Burkina Faso sont le résultat d'un long processus d'évolution qui remonte à l'histoire même du peuple burkinabé. Avant la période coloniale, il existait déjà des formes d'organisations traditionnelles ayant un caractère mutualiste¹. Les populations s'organisaient de manière autonome pour réaliser collectivement des actions susceptibles d'améliorer leurs conditions d'existence. La participation des membres de la société à ces structures était effective. C'est dire que l'esprit d'entraide et de solidarité existait. Avec la colonisation, les premières formes modernes d'organisations paysannes vont voir le jour. En 1931, les SIP² sont mises en place. Elles seront transformées en SMDR³ en 1956. Les premières coopératives vont paraître avec la loi n°47-1775 du 10/09/1947 et son décret d'application du 02/02/1955 grâce aux efforts des missions religieuses, des anciens combattants et de certains fonctionnaires.

Dès l'indépendance le 05 août 1960, un service de la coopération et de la mutualité a été créé pour s'occuper de l'organisation des producteurs. L'encadrement du mouvement coopératif est confié par la suite à quatre sociétés françaises⁴. Celles-ci vont favoriser la création de près de six cent (600) organisations paysannes à travers tout le pays. A partir de 1966, c'est une structure étatique à travers les ORD⁵ qui prendra la relève des sociétés étrangères. De nombreux groupements villageois furent créés sous leur impulsion. En 1970, seront introduites au Burkina Faso sous l'appellation de « Caisses Populaires », les premières coopératives d'épargne et de crédit.

B – Cadre juridique d'évolution des organisations paysannes

L'expression « organisations paysannes » englobe en réalité une diversité d'organisations du monde rural ayant des objectifs et des régimes juridiques différents. Certaines organisations paysannes sont constituées sous forme de coopératives et groupements qui relèvent de la tutelle du Ministère de l'Agriculture. La première loi nationale

¹ A titre d'exemple le « Varan Loorem » entraide et solidarité dans les travaux champêtres chez les Kasséna (ethnie Gourounssi) au sud du Burkina Faso.

² Société Indigène de Prévoyance.

³ Société Mutuelle de Développement Rural.

⁴ La Compagnie Française de Développement du Textile (CFDT), la Société d'Assistance Technique et de Coopération (SATEC), la Compagnie Internationale de Développement Rural (CIDR) et le Bureau pour le Développement de la Production Agricole (BDPA).

⁵ Organisme Régional de Développement.

portant statut général des groupements pré-coopératifs et sociétés coopératives a été adoptée en 1973¹. Elle sera remplacée par l'ordonnance n°83-021/CSP/PRES/DR du 14 mai 1983. Cette ordonnance sera à son tour amendée avec la promulgation de la Zatu n°AN VII 0035/FP/PRES du 18 mai 1990. Aujourd'hui c'est la loi n° 014/99/AN du 15 avril 1999 portant réglementation des sociétés coopératives et groupements qui est en vigueur. Elle définit en son article 8 la société coopérative comme « ...toute association autonome de personnes qui se sont volontairement réunies sur leur propre initiative en vue de satisfaire leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise économique, dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital social nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les adhérents participent activement et dont ils sont les seuls propriétaires et les principaux usagers »².

D'autres organisations paysannes se constituent sous forme d'associations. Celles-ci relèvent alors de la tutelle du ministère en charge des libertés publiques, le Ministère de l'Administration Territoriale et de la décentralisation. Elles sont régies par la loi n°10/92/ADP du 15 décembre 1992 portant liberté d'association. Cette loi régit divers types d'associations : associations villageoises, partis politiques, syndicats, groupes religieux etc. Elle définit en son art.1^{er} l'association comme « ...tout groupe de personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, à vocation permanente à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel ou socio-économique ».

Il ressort ainsi de cette définition que contrairement à la coopérative, l'association est à but non lucratif et qu'elle ne dispose pas de capital social, ce qui limite de fait le rôle économique qu'elle pourrait entendre jouer. Elle peut toutefois avoir un objet professionnel ou socio-économique. Il subsiste ainsi un certain flou qui a certainement contribué à la multiplication d'associations dont les objectifs sont bel et bien économiques et sans qu'on ne puisse vraiment affirmer qu'ils sont lucratifs ou non.

¹ Loi n°1/73/AN du 09/05/1973

² Définition conforme à la recommandation 127 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) paragraphe 1.2.1. alinéa a adoptée en 1966 et à la Déclaration sur l'Identité Coopérative adoptée par l'Alliance Coopérative Internationale en 1995

Une dernière catégorie d'organisations paysannes est celle des coopératives d'épargne et de crédit. Elles relèvent de la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances. Elles sont régies par une loi uniforme mise en place par l'UEMOA, connue sous l'appellation de loi PARMEC et adoptée au Burkina Faso sous la loi n°59/94/ADP régissant la vie des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. En son article 2, al.1, elle définit les institutions mutualistes et les coopératives (ou institutions) d'épargne et de crédit comme « un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objectif de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ».

Dans le cadre de la présente étude, nous nous intéressons uniquement aux deux premières catégories d'organisations paysannes, la dernière relevant du système financier décentralisé. Ainsi, l'étude révèle que 17% des organisations enquêtées sont organisées sous forme d'associations et 83% en coopératives.

L'ensemble des organisations paysannes rencontre dans ses actions quotidiennes un certain nombre de difficultés. La prise en compte de ces difficultés est nécessaire à la conception d'une offre de financement bien adaptée à leurs attentes.

§ II – Les difficultés communes aux organisations paysannes

Les difficultés auxquelles les organisations paysannes font face sont d'une part liées à l'environnement dans lequel elles évoluent et d'autre part à des facteurs internes aux organisations elles-mêmes et aux capacités de leurs membres.

A – Difficultés liées à des facteurs exogènes

L'état général de l'environnement des organisations paysannes est marqué par la fragilité de l'écosystème. Leurs activités sont généralement sensibles aux aléas climatiques. Ce sont des phénomènes naturels difficilement maîtrisables par l'homme et qui peuvent avoir un impact plus ou moins significatif sur les activités des paysans. Il s'agit d'absences ou d'insuffisances de pluies, d'inondations, d'attaques parasitaires, d'invasions d'acridiens etc., qui jouent sur les rendements des exploitations et l'approvisionnement des marchés intérieurs

et extérieurs. La faiblesse de l'aménagement du territoire et des infrastructures de base, l'inadaptation de certaines politiques sectorielles et les difficultés d'accès aux moyens de production sont autant de maux qui compliquent la situation des organisations paysannes.

Au niveau de la commercialisation des produits, on constate malheureusement que les politiques de prix jusque-là pratiquées ne sont pas toujours favorables aux organisations paysannes. Aussi, la libéralisation des différentes filières a-t-elle pour corollaire l'instabilité des marchés. L'évolution défavorable des prix des productions sur les marchés mondiaux contribue également à réduire la rentabilité des activités, agricoles notamment.

Signalons enfin que les organisations paysannes ne sont pas à l'abri des tentatives de récupération des hommes politiques, ce qui conduit souvent à des divergences au sein du groupe. Cette difficulté a été relevée par 68% des groupements enquêtés.

B – Difficultés liées à des facteurs endogènes

Nombreuses sont les difficultés des organisations paysannes qui trouvent leur origine au sein même de l'organisation.

Au départ, il y a la faible structuration des organisations. Une structuration type est prévue mais les dispositions des lois qui réglementent les organisations paysannes ne sont pas toujours respectées. Le renouvellement des instances dirigeantes et l'alternance ne sont pas toujours effectifs¹. Cette situation contribue à créer une mainmise de quelques individus sur les activités, toute chose qui met en péril la cohésion du groupe.

Le contrôle des opérations du groupe et d'une manière générale de son fonctionnement est souvent insuffisant et quelquefois inexistant². De même, les capacités et outils de gestion sont insuffisants du fait principalement de l'illettrisme³ de la grande majorité des membres.

¹ La durée moyenne d'existence des groupements enquêtés est de 7 ans et seuls 9% des groupements ont procédé au moins une fois au renouvellement de leur structure dirigeante.

² Moins de 6% des groupements ont des commissaires aux comptes élus qui produisent effectivement un rapport annuel

³ Taux d'alphabétisation des adultes au Burkina Faso : 24.8% en 2002 (Rapport 2002 de la zone franc, Banque de France).

L'état de pauvreté des membres est souvent avancé comme justificatif au fait que les organisations paysannes soient faiblement capitalisées. Mais, bien plus que la pauvreté, c'est un manque de volonté des membres de payer leur part de cotisation qui limite les ressources de ces organisations. Il s'ensuit des difficultés pour faire face aux dépenses de fonctionnement de l'organisation.

La redistribution des financements dont bénéficie l'organisation aux membres peut être à la base de bon nombre de conflits. Il en est de même, quand vient le moment de rembourser les crédits, lorsque certains membres sont dans l'incapacité d'honorer leur part ou contestent les montants dus. Ces conflits remettent parfois en cause la solidité du groupe et favorisent une certaine mobilité des membres, d'où la dislocation de certains groupements.

L'ensemble de ces facteurs exogènes et endogènes pèse en définitive sur la capacité de remboursement des organisations paysannes qui accumulent alors des impayés. 23% des groupements déclarent être en impayé mais ce taux nous semble être en deçà de la réalité.

Section II – Les acteurs de l'offre de financement¹

Le Burkina Faso est particulièrement riche d'expériences de financement rural. L'offre de financement aux organisations paysannes est réalisée par divers types d'acteurs en fonction du type de besoins couverts, leur type de structuration, leur degré d'autonomie financière etc. Il n'est pas aisé d'établir une typologie des acteurs du financement des organisations paysannes du fait de la multiplicité des critères de différenciation. Dans le cadre de la présente étude, nous choisissons de les présenter selon leur caractère bancaire (§ II) ou non bancaire (§ I) étant entendu que nous nous intéressons surtout aux intervenants bancaires.

¹ Cette section est inspirée du plan d'actions pour le financement du monde rural, document du Ministère de l'Agriculture et des ressources animales du Burkina Faso élaboré dans le cadre du Programme d'Ajustement Sectoriel Agricole, p. 22 et s., février 1997.

§ I – L’offre de financement non bancaire

Elle est constituée de toutes les structures qui financent des organisations paysannes et qui n’ont pas le statut de banque au regard de la loi bancaire de l’UMOA. On y retrouve les systèmes financiers décentralisés et d’autres acteurs non bancaires.

A – Les systèmes financiers décentralisés - SFD

Cette catégorie regroupe les Coopératives d’épargne et de crédit (COOPEC), SFD mutualistes qui reposent sur la collecte préalable d’épargne auprès des membres (personnes physiques ou personnes morales). L’octroi du crédit étant lié à l’épargne du membre (multiplication par un coefficient). Les unités de base sont gérées par des instances élues (comité de crédit, conseil d’administration) aidées dans les tâches administratives par un personnel professionnel. On compte parmi ces SFD, le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB).

On retrouve aussi les systèmes de crédit solidaire, inspirés des principes de la Grameen Bank, du Bangladesh, qui reposent sur l’organisation des clients en groupes solidaires, l’octroi du crédit avant la collecte d’épargne, la perception d’une épargne de garantie, prélevée sur le crédit ou demandée en sus des remboursements, une gestion par des salariés. Ces SFD sont bien adaptés à une clientèle pauvre ne disposant pas d’épargne, en particulier aux femmes qui n’ont pas de garanties réelles à présenter. On compte dans ce groupe des SFD, l’exemple du PPPCR¹, projet soutenu par la coopération française et qui est maintenant arrêté, mais aussi des projets de l’Etat tel le FAARF² soutenu par le MEF³ avec l’appui du PNUD.

On retrouve enfin les Caisses Villageoises d’Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA) qui associent collecte d’épargne et octroi de crédit (sur refinancement), sans que ce dernier ne soit nécessairement lié à l’épargne préalable. La garantie solidaire est le plus souvent requise. Les unités de base sont gérées par des instances élues localement (par le village, ou par les adhérents) avec l’appui d’un personnel administratif rémunéré par la caisse. Elles sont

¹ Projet de Promotion du Petit Crédit Rural.

² Fonds d’Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes.

³ Ministère de l’Economie et des finances.

structurées au niveau régional, seul susceptible d'assurer les coûts des services d'appui (promotion, formation, contrôle, inspection) et de négocier des refinancements bancaires pour les unités de base. On compte parmi ces SFD, les CVECA des provinces de la Sissili et du Soum et l'ACECO¹ mais aussi des structures issues de projets (BIT-ACOPAM², banques villageoises de CREDO³ ou de Cathwell)

B – Les autres acteurs non bancaires

Ils regroupent les Projets, les ONG et certaines organisations paysannes qui intègrent souvent une activité de crédit (parfois associée à l'épargne) dans leurs activités. Ces activités portent également sur la formation, l'organisation, le financement subventionné des investissements collectifs sociaux (puits, centres de santé, écoles) ou les aménagements fonciers (gestion des terroirs). On peut distinguer trois approches de la fonction financière par ces acteurs : création de services, délégation et financement direct.

La création de véritables services d'épargne - crédit locaux, plus ou moins indépendants du reste des activités et menés de façon plus ou moins professionnelle, visant la pérennité desdits service au-delà du projet. Le projet, l'ONG ou l'organisation paysanne se donne alors comme objectif la création de structures locales pérennes qui s'apparentent à des SFD plus ou moins structurés. Dans ce groupe, on peut mentionner comme exemple le PDRI/Z⁴ (coopération Hollandaise) avec la CECC de Manga (province du Zoundwéogo), l'ADRK⁵ avec son « volet crédit SEC⁶ », la FUGN⁷ avec les BTEC⁸, les banques villageoises de Cathwell, les banques communautaires de CREDO, les caisses villageoises du projet BIT-ACOPAM, l'association des éleveurs Wend Penga etc. Diverses ONG et organisations paysannes tentent d'organiser des structures villageoises d'épargne et de crédit. Ces structures présentent souvent une insuffisance de structuration qui met en péril leur objectif de pérennisation (insuffisance des systèmes de gestion et de suivi, absence de contrôle interne trop coûteux pour de petites structures isolées). Ils représentent néanmoins l'ébauche de SFD dont certains méritent d'être soutenus.

¹ Association des Caisses d'Epargne et de Crédit de l'Oudalan.

² Bureau International du Travail – Appui associatif et coopératif aux initiatives de développement à la base.

³ Christian Relief and Development Organization.

⁴ Projet de Développement Régional Intégré du Zoundwéogo.

⁵ Association pour le Développement de la Région de Kaya.

⁶ Section d'Epargne et de Crédit.

⁷ Fédération des Unions de Groupements Naam.

⁸ Banques Traditionnelles d'Epargne et de Crédit.

La délégation de la composante crédit à un opérateur spécialisé dans le cadre d'une convention de collaboration avec la mise en place d'un fonds de garantie et/ou la dotation d'un fonds de crédit. Dans ce groupe, on retrouve les PDRI-HKM¹ de la coopération française, PDRI Tapoa avec la BACB, les projets de la coopération canadienne avec le RCPB, le projet PSB/Oudalan de la GTZ (convention avec l'ACECO² et fonds de garantie pour refinancement BACB), l'ONG Afrique verte avec le RCPB. Les résultats en terme d'octroi de crédits varient selon le partenaire financier choisi et sa politique de crédit. Cette approche nous semble néanmoins la plus pertinente, mettant à profit les compétences locales et renforçant l'extension et le développement des réseaux spécialisés par l'accroissement du nombre de clients et du volume d'activité. Certains réseaux peuvent ainsi innover en matière de crédit à moyen terme grâce à des conventions qui leur permettent de définir et d'expérimenter la démarche la plus adéquate.

Le financement direct par l'opérateur (projet, ONG ou organisation paysanne) est possible. Il vise les populations cibles avec parfois la délégation de la gestion du fonds de crédit à des instances villageoises non spécialisées en la matière. Dans ce cas, la pérennisation du service financier n'est pas un objectif en soi, l'octroi du crédit prime sur la qualité de la gestion des fonds (intérêts réduits ou nuls, systèmes comptables défaillants) et la récupération des crédits. Il s'ensuit une érosion rapide du fonds de crédit du fait d'impayés importants. On peut mentionner dans cette catégorie le PSAN³ avec son crédit à 0% aux organisations paysannes cibles.

§II – L'offre de financement bancaire

L'article 3 de la loi portant réglementation bancaire définit les banques comme des « entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement ».

¹ Projet de Développement Rural Intégré – Houet-Kossi-Mouhoun.

² Association des Caisses d'Épargne et de Crédit de l'Oudalan.

³ Projet de Sécurité Alimentaire et de Nutrition (Banque Mondiale).

Le système bancaire du Burkina Faso est constitué au 30 juin 2004 de huit (08) banques commerciales privées¹. Au 31 décembre 2002, selon les statistiques du service central des risques de la BCEAO, on observe que les crédits au secteur primaire ne représentent que 4% de l'encours total des crédits. C'est dire que le secteur primaire occupe une place marginale dans les financements bancaires. On peut en conclure que le système bancaire au Burkina ne finance que très peu les organisations paysannes. Mais cette situation d'ensemble cache des disparités entre l'offre de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina et celles des autres banques commerciales.

A – Les Banques Commerciales

Les banques commerciales au Burkina ne financent pas directement les organisations paysannes. Elles utilisent des intermédiaires comme la société des fibres et textiles - SOFITEX, spécialisée dans la commercialisation du coton, ou le système financier décentralisé, pour le faire. Elles ont donc tendance à jouer le rôle de grossiste financier en traitant avec une institution qui est plus grande, plus digne de foi et qui peut fournir les garanties exigées.

La Banque Commerciale du Burkina (BCB) vient d'ouvrir un guichet de micro-finance. Le financement des organisations paysannes fait partie du champ de ses activités mais n'est pas encore effectif. Cela laisse entrevoir que dans les années à venir, cette banque pourra concevoir une offre pour satisfaire cette catégorie d'agents économiques.

De l'ensemble des banques au Burkina Faso, à l'exception donc de la BCB qui est encore à ses débuts, seule la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) est engagée dans le financement des organisations paysannes.

¹ La Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB), la Banque Internationale du Burkina (BIB), la Banque Internationale pour le Commerce l'Industrie et l'Agriculture du Burkina (BICIA-B), la Société Générale des Banques du Burkina (SGBB), Ecobank, Bank Of Africa, la Banque Commerciale du Burkina et la dernière venue, la Banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC).

B – La Banque Agricole et commerciale du Burkina

Le financement des organisations paysannes a d'abord été assuré par une structure administrative à travers les ORD¹. Dans le souci de répondre plus efficacement aux besoins des paysans, le gouvernement va créer le 14 août 1979 la Structure Nationale de crédit agricole (SNCA) au sein du ministère chargé de l'agriculture. C'est cette structure qui plus tard, le 21 août 1980, sera transformée en Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) sous la forme d'établissement bancaire avec le concours des partenaires au développement. La CNCA va dans un premier temps travailler avec les ORD. D'une part, elle intervenait en tant que structure de refinancement des ORD qui eux, octroyaient le crédit à leurs risques. D'autre part, la CNCA utilisait les ORD pour placer du crédit à ses propres risques. En 1985, la CNCA adopte une approche de distribution directe de crédits aux organisations paysannes, avec la création progressive d'un réseau d'agences. Elle change de raison sociale en 2000 et devient la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB).

La BACB demeure aujourd'hui la seule banque qui finance les organisations paysannes. Plus de la moitié de ses crédits en 2003 (soit 52,08%)² sont dirigés vers ce segment de clientèle. Elle propose à ces organisations des produits adaptés à leurs besoins en dépit des contraintes de cette activité. Ces crédits servent à financer la culture attelée, les facteurs de production, les besoins durant la période de soudure, les frais de labour, les activités rémunératrices des femmes, etc.

Le crédit culture attelée sert à l'achat de matériel agricole (charrues, charrettes) et des animaux de trait (bœufs, ânes). La durée de ce crédit est de cinq (05) avec un an de différé en capital. Le taux est de 10% l'an et un apport personnel de 20% pour les animaux et 10% pour le matériel est exigé. Récemment, du fait des impayés enregistrés sur ce type de crédit, la banque a ramené sa durée à 3 ans et à réduit de 58% ses octrois de l'exercice 2003 par rapport à l'exercice 2002.

Le crédit facteurs de production est destiné à l'approvisionnement en intrants agricoles (semences, engrais, insecticides, herbicides etc.). Il est pour l'essentiel placé dans les zones

¹ Organismes Régionaux de Développement.

² Source : Rapport d'activité de la BACB pour l'exercice 2003

cotonnières et marginalement dans les zones céréalières. C'est un crédit pour une campagne avec un remboursement unique en fin de campagne au taux de 10%.

Les prêts de soudure permettent aux agriculteurs, en début ou en mi-campagne agricole, de résoudre des problèmes ponctuels de trésorerie liés directement ou non au déroulement de la campagne. Le volume de ce type de financement est faible. Très peu d'agences (deux (02) pour l'exercice 2003) continuent de le proposer. L'accent est mis sur les crédits directement productifs dans le souci de limiter l'endettement des organisations paysannes.

Le crédit frais de labour est consenti aux groupements de producteurs pour préparer les champs avant le début de la campagne agricole. C'est un crédit au taux de 13%, remboursable en un an.

Le financement des activités rémunératrices des femmes est fait aux associations et groupement de femmes qui les sous distribuent à leurs membres pour des activités très variées (petit commerce, transformation artisanale de produits agricoles, maraîchage, embouche, restauration, etc.). Le projet LINKAGE, initié par la banque avec l'appui de la GTZ, a contribué au développement de cette activité surtout dans les zones de Ouagadougou, Zorgho, Pouytenga, Tenkodogo, Fada N'gourma, Boromo et Houndé.

Les crédits pour la commercialisation des produits agricoles sont destinés aux associations socioprofessionnelles agricoles. Ces crédits sont sous distribués aux membres pour leur permettre de stocker des céréales et autres produits de rente en vue de leur revente.

La BACB accorde également des crédits pour les activités d'embouche bovine et ovine et le commerce de bétail. Si pour l'embouche le niveau de financement a été maintenu, le volume de crédit accordé en 2003 au commerce de bétail est en diminution de 51.84% par rapport à l'exercice 2002. Cette baisse s'explique par la fermeture du marché Ivoirien due à la crise que traverse ce pays depuis septembre 2002

Conclusion

La connaissance mutuelle et les échanges entre organisations paysannes et secteur financier favorisent un partenariat plus efficace entre les deux parties. Une meilleure information sur les objectifs et les contraintes des uns et des autres permet d'éviter les divergences de vue et les difficultés d'une collaboration effective. Favoriser une meilleure connaissance mutuelle des deux acteurs sur la question du financement jette ainsi les fondements d'une collaboration durable.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II

La pratique du financement des organisations paysannes au Burkina Faso

Le financement des organisations paysannes est spécifique. Les banques commerciales fondent généralement leurs décisions de crédits sur l'étude des états financiers de leurs clients. Cette démarche ne peut malheureusement pas être mise en œuvre avec les organisations paysannes. Il est alors nécessaire de recourir à des outils d'analyse mieux adaptés. Ceux-ci devront permettre à la fois de cerner les besoins de financement des organisations paysannes (**section I**) et de tenir compte des contraintes auxquelles les banques sont confrontées pour assurer un financement efficace de ces organisations (**section II**).

Section I – L'identification des besoins de financement des organisations paysannes

Les activités des organisations paysannes sont variées. Elles portent pour l'essentiel sur la production agricole et animale, la transformation agroalimentaire, la pêche, l'artisanat et la commercialisation de produits découlant de ces activités. Dans certaines organisations, notamment les groupements de femmes, chaque membre peut exercer son activité qui n'est pas nécessairement de même nature que celle de l'autre. Il est donc important d'établir une typologie des besoins des organisations paysannes en matière de financement (§ I) et de savoir apprécier la solvabilité de la demande exprimée (§ II).

§ I – La typologie des besoins de financement des organisations paysannes

La demande de financement des organisations paysannes semble très diversifiée, au regard de la variété de leurs activités et des besoins spécifiques à chacune d'elles. Du fait de la complexité de ces unités économiques, associant unité de consommation domestique et unité de production au sein d'une même exploitation, il est souvent difficile de distinguer

nettement les besoins « productifs » des besoins « de consommation ». La satisfaction des besoins de consommation permet en particulier d'entretenir la force de travail (alimentation suffisante et soins de santé appropriés pour accomplir le travail nécessaire). Dans ce cas, le financement des besoins « non productifs » peut entrer en ligne de compte dans les besoins de financement des ménages et partant des organisations paysannes. De façon générale, nous distinguerons les besoins à court terme des besoins à moyen et long terme.

A – Besoins de financement à court terme

Les organisations paysannes ont souvent besoin de crédits à court terme (d'une durée de remboursement de moins de deux (02) ans) pour financer la campagne agricole, le fonds de roulement de l'élevage, le stockage, la transformation ou la commercialisation de leur production, ou encore le petit commerce.

Le financement de la campagne agricole représente un des besoins les plus classiques : les frais portent sur le financement en début et en cours de campagne des intrants (semences, engrais, pesticides), de la main d'œuvre complémentaire (préparation des sols, repiquage, sarclage, récolte), des terres prises en métayage. Le degré d'intensification de la production dépend en partie de la main d'œuvre disponible, de la quantité et de la qualité des intrants utilisés.

L'activité d'embouche (bovin, ovin, caprin) nécessite l'achat de l'animal jeune, des compléments alimentaires et le paiement des soins vétérinaires. L'embouche permet, sur une période souvent inférieure à l'année, d'engraisser un jeune animal pour le revendre lorsqu'il peut être consommé. C'est une activité rentable mais soumise aux aléas de l'élevage (problèmes sanitaires, mortalité, conditions d'alimentation).

Pour tenir compte de l'évolution des cours, certains producteurs peuvent décider de stocker leur production pour attendre des niveaux de prix plus élevés. De même, les commerçants ont besoin d'argent pour acheter lorsque les prix sont bas, stocker et revendre lorsque les prix remontent. Certains produits nécessitent une transformation ou un conditionnement avant d'être vendus. D'autres peuvent être mieux valorisés une fois transformés ou conditionnés. Ces transformations et conditionnements engendrent des frais et nécessitent généralement un matériel adapté.

Les organisations paysannes financent également leurs besoins en fonds de roulement pour des activités de petit commerce par du crédit court terme. Il s'agit de l'achat de produits divers pour la revente en l'état ou après une petite transformation.

B – Besoins de financement à moyen et long terme

Hormis la prise en charge du cycle d'exploitation de leurs activités, les organisations paysannes ont des besoins de prêts à moyen et long terme (deux ans (02) et plus) qui leur serviront à financer l'investissement pour l'achat d'équipements, l'investissement dans de nouveaux champs, le remplacement des vieilles cultures, la reconstitution des troupeaux etc.

L'obtention de l'équipement adéquat est souvent indispensable à l'intensification (culture attelée, motopompe, petite mécanisation etc.), à la commercialisation des productions (moyens de transport) ou au stockage (bâtiment). Le coût généralement élevé de ces investissements recommande une plus longue période de remboursement pour qu'il soit supportable par les bénéficiaires des financements.

Certaines activités (verger par exemple) nécessitent un investissement initial pour lequel les premiers retours sur investissements ne sont espérés qu'après quelques années.

La question du financement de la reconstitution de troupeaux est particulièrement importante dans les zones traditionnelles d'élevage dont l'appareil de production a été détruit par un choc climatique ou sanitaire (sécheresse, épidémie). Dans les zones où la culture attelée est pratiquée, se pose la question du financement des animaux de trait.

Comme on le constate, les besoins sont nombreux. Lorsqu'on considère en outre la place du secteur primaire dans l'économie, on ne peut que partager l'avis des organisations paysannes qui estiment que leurs besoins sont immenses. Mais la question est sujette à controverses ardentes entre les organisations paysannes qui raisonnent en termes de besoin de financement global des exploitations et les financiers qui ne peuvent répondre qu'à une demande solvable.

§ II – L’appréciation de la solvabilité de la demande de financement

Comme pour tout financement, la préoccupation majeure pour un prêt aux organisations paysannes consiste à répondre à une demande solvable. La demande solvable correspond au montant de financement compatible avec le flux de trésorerie net généré par le système d’activité de l’emprunteur. La demande des organisations paysannes ne sera donc solvable que si les activités menées permettent de rembourser le crédit après avoir fait face à l’ensemble des dépenses liées à l’exploitation mais aussi aux charges de famille des membres. L’évaluation de la demande solvable est toujours un exercice difficile. Mais avant tout calcul financier pour apprécier la capacité des revenus à couvrir les dépenses, il faut d’abord apprécier la qualité de l’emprunteur.

A – Appréciation de la qualité des organisations paysannes

Le bon dénouement d’un crédit est en grande partie fonction de la qualité de l’emprunteur. Si l’emprunteur est de bonne qualité, le prêteur n’a pas trop d’inquiétude à se faire. Par contre, si l’emprunteur est de qualité douteuse, il est préférable de ne pas lui faire crédit quelle que soit la rentabilité de son projet et les garanties qu’il propose. Cela se justifie dans la mesure où le prêteur ne peut lui appliquer un taux de crédit plus élevé. La qualité de l’organisation paysanne va donc être un déterminant majeur de la solvabilité de sa demande.

Pour déterminer la qualité des organisations paysannes, il sera tenu compte de plusieurs éléments d’appréciation.

D’abord, il faut procéder à l’évaluation du patrimoine agrégé de l’organisation paysanne et de ses membres. En dépit de la faiblesse des patrimoines matériels en milieu rural, on peut en tirer des enseignements sur la base de comparaison entre groupements. Certains groupements pourront être exclus parce qu’ils sont très en dessous de la moyenne (rapportée au nombre de membres). On peut aussi fixer des niveaux d’endettement maxima des groupements, en multipliant le patrimoine par un coefficient en fonction de l’activité ou de la région.

La situation d'endettement de l'organisation est une information essentielle. Le niveau actuel d'endettement contribue à la détermination de la capacité d'emprunt. Le dénouement des crédits antérieurs de l'organisation est aussi important à savoir. Si l'organisation a connu des cas d'impayés, il faudra en rechercher les causes. Il est tout aussi important de s'assurer que le groupement n'est pas engagé auprès d'autres organismes de financement de la région (crédits en cours ou crédits impayés, douteux, contentieux). Cela démontre la nécessité d'une collaboration étroite entre les institutions qui financent le monde rural.

La situation d'endettement individuelle des membres des organisations paysannes ne doit pas être ignorée. Celle-ci peut en effet conduire à un surendettement des membres, d'où leur incapacité à honorer leurs engagements vis à vis du groupe.

Il faudra apprécier l'organisation, la structuration et le fonctionnement du groupement à travers l'existence effective de ses différentes instances, leur renouvellement, les mécanismes de contrôle. Des entretiens avec les membres permettent d'apprécier la solidarité existante entre eux et la moralité des principaux dirigeants.

L'appréciation de la qualité des organisations paysannes va permettre de sélectionner chaque année celles qui sont éligibles aux concours bancaires. Les demandes de crédits ainsi sélectionnées pourront alors être financièrement évaluées.

B – Appréciation des revenus des organisations paysannes

La méthodologie d'analyse que nous préconisons cherche à appréhender l'organisation paysanne dans sa globalité. C'est pourquoi l'analyse cherche à cerner l'ensemble des revenus de l'organisation paysanne quel qu'en soit la source. Les revenus dont on tiendra compte doivent cependant répondre à certaines caractéristiques. Ils doivent être déterminés ou déterminables, réalistes, suffisants et éventuellement maîtrisables.

Les revenus doivent être déterminés ou déterminables. Cela signifie que les sources de revenus doivent être connues et leurs causes clairement identifiées. On doit pouvoir calculer le montant des revenus à partir d'éléments objectifs liés aux activités du groupement ou à celles de ses membres.

L'évaluation des revenus doit être réaliste. L'analyse se basera sur la connaissance de l'activité, l'historique des réalisations, sur toute autre source d'information fiable dont on pourrait disposer et éventuellement sur le bon sens, pour apprécier le réalisme des prévisions de recettes. On tiendra compte de l'existence effective du marché et des risques de l'activité dans cette évaluation.

Le montant global du revenu de l'organisation et de ses membres sur la période considérée doit être suffisant pour couvrir les charges de l'exploitation ainsi que les dépenses domestiques incompressibles (alimentation, santé, éducation des enfants) auxquelles font face les membres. L'incorporation de ces dépenses domestiques se justifie : Avant de consentir à rembourser le crédit, les membres doivent satisfaire leurs besoins élémentaires. Pour apprécier la solvabilité de la demande, on aura aussi recours à des ratios et à quelques principes de prudence.

Enfin, il est souhaitable que la banque puisse avoir une certaine maîtrise sur les flux d'entrée des recettes. Cela n'est pas toujours possible mais la banque doit mettre en œuvre toute diligence utile pour que l'ensemble des recettes soient domiciliées sur le compte de l'organisation paysanne ouvert dans ses livres. La maîtrise de ces flux financiers est facilitée dans le cadre des filières organisées comme le coton. Les crédits sont faits aux producteurs dans le cadre d'une convention tripartite entre la banque, la société qui achète le coton graine et les producteurs d'une région donnée. Le paiement se fait donc par virement sur le compte des producteurs ouvert à la banque. Mais même avec une telle procédure, il n'est pas rare que certains producteurs contournent le dispositif en allant vendre leur production dans une autre région.

Section II – Les contraintes d'un financement efficace des organisations paysannes

Les organisations paysannes font face à de nombreuses difficultés dont les banques doivent tenir compte. Pour que les financements puissent avoir un impact positif réel sur les activités et la vie des membres, les banques doivent accepter se soumettre à certaines contraintes liées à l'offre de service (§ I) et à des contraintes diverses (§ II).

§ I – Les contraintes de l’offre de service

Ces contraintes sont relatives à l’organisation à mettre en place et à l’approche opérationnelle des organisations paysannes par la banque.

A – contraintes organisationnelles

Le financement des organisations paysannes est un financement de proximité. Il nécessite donc l’ouverture d’agences en milieu rural. Cela permet non seulement de satisfaire la clientèle mais également d’assurer un bon niveau de recouvrement des créances. Ces agences doivent être dotées en équipement et en personnel suffisants. Le personnel devra être bien formé en matière de services bancaires. Il sera également nécessaire qu’il ait une connaissance satisfaisante des activités des organisations paysannes. Il s’agit de mettre en place un dispositif d’encadrement qui facilitera les contacts réguliers avec les organisations paysannes. Ce dispositif prendra en charge la relation clientèle depuis le premier contact, le suivi des activités, l’étude des dossiers de crédit jusqu’au remboursement intégral du crédit.

La mise en œuvre de ces dispositions a un coût que le client n’est pas toujours prêt à supporter. De même, la banque hésite à imputer ces charges aux organisations paysannes pour tenir compte du coût effectif de la prestation. En effet, pour une question d’image, il n’est pas recommandable de pratiquer des taux de crédits plus élevés à des clients jugés plus pauvres.

B – Contraintes opérationnelles

Les besoins de crédits des organisations paysannes sont importants. Leur financement requiert des volumes de ressources tout aussi importants. Pourtant, l’épargne paraît faible en milieu rural et sa collecte est difficile. La banque doit alors collecter les ressources auprès d’autres catégories de clientèle (commerçants) ou recourir à des ressources empruntées. En même temps que le crédit, il est donc nécessaire de développer des stratégies pour mobiliser l’épargne rurale par des produits adaptés (comptes d’épargne sur livret rémunérés, procédure simplifiée de suivi et de traitement des opérations, liaison entre épargne et crédit etc.).

Du fait de la saisonnalité des activités et de l'illettrisme des membres, le crédit aux organisations paysannes doit être fait à temps avec des procédures simples. Un retard accusé dans l'instruction et le déblocage du crédit peut compromettre l'activité et à terme, le remboursement du crédit. La banque doit aussi diversifier les produits offerts pour les adapter au mieux aux besoins réels des organisations paysannes.

Les rapports de la banque avec les organisations paysannes sont souvent rendus difficiles par le manque d'information sur les mécanismes de financement. La banque doit donc faciliter l'accès à l'information et élaborer des plans de communication sur son système de financement (réunions avec les organisations paysannes, spots radio etc.)

§II – Les contraintes diverses

Nous ne retiendrons que deux types de contraintes. Les contraintes liées à la sécurisation des crédits aux organisations paysannes et celles liées à la concurrence des institutions non bancaires.

A – Difficile sécurisation des créances

La pauvreté des populations se conjugue à la faiblesse des patrimoines matériels. Il s'avère ainsi difficile de sécuriser le crédit aux organisations paysannes par des garanties réelles.

La caution solidaire des membres de l'organisation est la garantie la plus usitée. Elle présente toutefois des limites que nous examinerons plus loin¹. Cela rend difficile les recours en cas d'impayés.

Au plan juridique, les voies de recours sont limitées et la diversité des statuts juridiques des organisations paysannes complique d'avantage la tâche du banquier. De plus, la décentralisation des juridictions sur le territoire national reste encore insuffisante en dépit des efforts qui viennent d'être faits dans ce sens par l'ouverture de Tribunaux de Grande Instance

¹ V. infra, 2^{ème} partie, chapitre II, section I, §I, B, p.49.

dans certaines provinces du pays. Les moyens de coercition contre ces organisations restent donc très limités.

B –Concurrence des financements non bancaires

Comme nous l'avons abordé plus haut, plusieurs organismes non bancaires interviennent dans le financement des organisations paysannes¹. La plus part d'entre eux est plus orienté vers le développement que la recherche du profit. Ils proposent des taux de crédit très bas (certains à 0%) et ne mettent pas l'accent sur le recouvrement des créances. L'Etat est à inclure dans cette catégorie d'intervenants. Cette approche est sans aucun doute extrêmement dommageable pour le milieu et contre productive en terme de développement. Ces opérations font échec à l'action des autres intervenants qui essayent de mettre en place des systèmes pérennes, financièrement équilibrés. Elles ont un impact négatif sur le comportement des populations vis à vis du crédit, laissant croire qu'il serait socialement acceptable que le crédit ne se rembourse pas.

Conclusion

L'organisation paysanne est une unité économique et sociale complexe. Les besoins économiques liés à ses activités s'entremêlent aux besoins sociaux de famille de ses membres. Il apparaît donc difficile pour un seul type d'institutions de pouvoir satisfaire l'ensemble des besoins des organisations paysannes du fait de la diversité et de la complexité de la demande. La multiplicité des acteurs de l'offre, avec des objectifs spécifiques à chacun, est de ce fait souhaitable. Le système bancaire par ses ressources importantes (humaines et financières) peut jouer un rôle appréciable en dépit des contraintes que cela lui impose. C'est en cherchant à s'adapter au mieux aux besoins des organisations paysannes, en acquérant une connaissance approfondie de leurs systèmes d'activités qu'il pourra répondre à certains volets de leurs besoins. L'innovation en terme de services est toujours nécessaire et permettra dans le futur d'élargir la gamme de services aux organisations paysannes.

¹ V. supra, chapitre I, section II, §I, B, p.16.

Conclusion de la première partie

Tous les besoins des organisations paysannes ne sont pas de même nature et ne peuvent pas être financés par le crédit. Le financement de certains services nécessaires au développement agricole par exemple (formation, recherche, vulgarisation de certaines techniques, etc.) ne peut être pris en charge par les seules ressources économiques des organisations paysannes et de leurs membres. La réflexion sur la nature des dispositifs de financement en fonction des différents besoins (services financiers, subvention, prélèvement sur les filières, etc.) trouve là toute sa pertinence.

Le financement des activités économiques relève bien du marché des services financiers. Le système bancaire, peut efficacement y apporter sa contribution. Mais avant d'en arriver là, il faudra d'abord convaincre les banques qui, légitimement, s'interrogent sur la rentabilité de cette activité.

DEUXIEME PARTIE

La rentabilité du financement des organisations paysannes pour le banquier

Le souci d'une analyse affinée de la rentabilité des activités est apparu dans le secteur bancaire et financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles. Ce retard s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur bancaire, mais aussi, par l'encadrement réglementaire qui reste une caractéristique des activités bancaires et financières. De plus, les banques et établissements financiers sont des entreprises de service où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie.

L'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est ainsi caractérisée par sa complexité et son aspect multiforme. Cette mesure peut en effet se dérouler selon plusieurs axes d'analyse. Il peut être opportun de calculer la rentabilité par centre de profit (une agence de la banque), par produit, par service ou encore par client (individuellement) ou par segment de clientèle (groupe homogène de clients suivant un critère pertinent). De nos jours, au Burkina Faso, les banques ont toutes conscience de la nécessité d'améliorer leurs possibilités de détermination des rentabilités, notamment par client et produit. Cela leur permettra de mieux situer leur positionnement et d'identifier plus rapidement les « créneaux » porteurs. En retour, la mise au point d'une comptabilité analytique performante pour soutenir la prise de décision et le suivi de gestion est rendue nécessaire.

Dans le premier chapitre de cette partie nous nous intéressons à la mesure de la rentabilité du financement des organisations paysannes pour le banquier. Le second chapitre porte sur la recherche des pistes d'amélioration de cette rentabilité.

Chapitre I

La mesure de la rentabilité du financement des organisations paysannes pour la banque

La question de savoir si la banque peut réaliser des bénéfices en finançant les organisations paysannes est déterminante pour l'engagement des banques commerciales dans cette activité. La plupart des banques commerciales ne font pas ce choix parce que leurs responsables pensent que ce type d'activité est peu rentable. Elle est trop risquée et trop coûteuse à leur avis. Au niveau de la BACB, seule banque engagée dans le financement de ces organisations, on estime cependant que cette catégorie de clientèle est rentable sans toutefois pouvoir avancer des chiffres précis sur cette rentabilité. L'impossibilité de fournir des chiffres est simplement due à l'absence d'un outil de mesure au sein de la banque. Ce chapitre aura ainsi pour objectif de proposer une démarche de calcul de la rentabilité dégagée par la BACB sur le segment « organisations paysannes » pour une période donnée. La détermination de la rentabilité d'un segment de clientèle concerne tous les services que la banque vend à cette clientèle : les dépôts, les crédits, les services bancaires et financiers. Nous procéderons à la détermination d'une rentabilité annuelle moyenne sur cinq (05) exercices, de 1999 à 2003 et qui intègre l'ensemble des charges générées par l'activité. Nous décomposerons le calcul analytique de cette rentabilité en deux étapes : la détermination du Produit Net Bancaire Moyen (**section I**) puis celle du résultat net moyen (**section II**) réalisé sur les cinq exercices.

Section I – La détermination du produit net bancaire moyen (PNB)

Le produit net bancaire représente la marge brute dégagée par les banques sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Il s'obtient par la différence entre les produits d'exploitation bancaires et les charges d'exploitation bancaires. C'est l'écart entre le revenu

du crédit et autres services et le coût des ressources de financement. Pour déterminer le produit net bancaire réalisé sur les organisations paysannes, il faudra déterminer les produits reçus des organisations paysannes (§ I) et les coûts d'obtention de la ressource de financement (§ II).

§ I – Le calcul des produits bancaires perçus

Les produits bancaires reçus des organisations paysannes se composent des intérêts perçus par la banque sur les crédits et des commissions et autres frais payés par cette clientèle. La seule commission pour ce qui est du financement des organisations paysannes est « les frais d'étude de dossiers ». Le système comptable des banques est en mesure de fournir l'information sur les intérêts globaux et les commissions sur une période donnée. Il ne lui est cependant pas toujours possible de ressortir les produits perçus par catégorie de clientèle. C'est le cas du système comptable de la BACB et de la plupart des banques au Burkina Faso. La détermination de ces produits se fera donc de manière extra-comptable.

A – Détermination des intérêts perçus

Le calcul du montant des intérêts perçus se fait sur la base de l'encours moyen de crédit auquel on applique le taux d'intérêt. L'encours moyen s'obtient par addition des soldes mensuels des comptes de crédit à la clientèle, divisé par le nombre total de mois. Pour obtenir une information fiable sur l'encours de crédit par profil client, le service informatique de la banque a élaboré une requête permettant d'extraire les soldes des comptes clients par profil à une date d'arrêté quelconque.

Les intérêts sont calculés en appliquant aux encours moyens le taux correspondant à chaque type de crédit.

Le tableau N°1 nous donne les encours moyens par type de crédit et les intérêts correspondants.

Tableau N°1 :

**Encours Moyens de crédits aux organisations paysannes
De 1999 à 2003**
(Montants en millions de FCFA)

Type de crédits	Taux	Moyennes Annuelles	
		Montant	Intérêts
Culture Attelée	10%	479	48
Facteurs de Production (1 an)	10%	17 158	1 716
Prêts de soudure	11%	53	6
Activités rémunératrices des Femmes	13%	1 359	177
Commercialisation des Produits Agricoles	13%	722	94
Embouche bovine et ovine	13%	1 273	166
Commerce de bétail	13%	126	16
Frais de labour	13%	216	28
Autres	13%	807	105
TOTAL		22 192	2 355
En % de l'encours total de la période		54,30%	

Source : Elaboré par nous à partir des données extraites des comptes de la BACB

Seul l'encours de crédit sain a été considéré. L'encours moyen de crédit aux organisations paysannes s'élève à 22 192 millions de FCFA. Il représente 54,30% de l'encours total de crédit de la BACB. Il génère, pour la banque, en moyenne 2 355 millions d'intérêts par année. A ces intérêts, il faut ajouter les commissions perçues au titre du financement des organisations paysannes.

B – Détermination des commissions perçues

Il s'agit des frais d'étude de dossier. La BACB perçoit une commission de cinq mille francs sur chaque dossier de crédit accordé aux organisations paysannes. L'information sur le nombre de crédits accordés est disponible dans les différents rapports d'activité de la banque. Nous procéderons par la détermination d'une moyenne annuelle du nombre de crédits sur la période de l'étude. Le tableau N°2 nous donne la moyenne annuelle du nombre de crédits accordés sur la période de l'étude et les commissions correspondantes.

Tableau N°2 :

**Moyenne annuelle des commissions perçues sur
les organisations paysannes de 1999 à 2003**

(Montant en millions de FCFA)

Type de crédits	Prix	Moyenne Annuelle	
	Unitaire	Nombre	Commissions
Culture Attelée	5000	452	2, 258
Facteurs de Production	5000	3 582	17, 912
Prêts de soudure	5000	64	0, 320
Activités rémunératrices des Femmes	5000	856	4, 280
Commercialisation des Produits Agricoles	5000	301	1, 504
Embouche bovine et ovine	5000	414	2, 068
Commerce de bétail	5000	40	0, 198
Frais de labour	5000	237	1, 185
Autres	5000	17	0, 083
TOTAL		5 961	29, 807

Source : adaptée des rapports d'activité de la BACB, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003.

La BACB a pu encaisser sur la période d'étude en moyenne **29, 807** millions de FCFA par an au titre des frais de dossiers sur les organisations paysannes.

En additionnant les intérêts perçus sur les crédits et les commissions, on obtient le montant global des produits perçus qui s'élève en moyenne à **2 384, 807** millions par an. Il faudra déduire de ce montant le coût moyen de la ressource nécessaire au financement.

§II – Le calcul du coût d'obtention de la ressource

La banque fonctionne avec des ressources d'origines diverses. Il se pose donc le problème de l'affectation de ces ressources aux emplois également très diversifiés de la banque. Plusieurs méthodes plus ou moins complexes ont été mises au point¹. Seulement, la trésorerie d'une banque constitue un tout dans lequel viennent se déverser des ressources de toutes provenances. Le caractère fongible de la monnaie fait que les ressources sont utilisées

¹ Voir Michel Rouach et Gérard Naulleau, *Le contrôle de Gestion bancaire et financier*, P.113 et s.

indifféremment de leur provenance. C'est pourquoi nous tiendrons simplement compte de la structure de financement de la banque à une exception près.

A – Détermination de la structure de financement de la Banque

Le bilan d'une banque retrace, selon une conception économique, les ressources dont elle dispose et qui constituent le passif, et les emplois que la banque a fait (de ces ressources) qui constituent l'actif.

La détermination de la structure de financement va donc se faire à partir du bilan de la banque regroupé en grandes masses, notamment du passif.

L'ensemble des ressources de la banque se répartit en ressources de trésorerie et interbancaires, ressources collectées auprès de la clientèle, ressources sur titres et ressources diverses, et enfin les ressources propres.

Les ressources de trésorerie et interbancaires sont constituées des comptes ordinaires créditeurs des banques, correspondants bancaires et établissement financiers, des concours reçus de la banque centrale et des emprunts auprès des autres institutions bancaires.

Les ressources collectées auprès de la clientèle se composent des comptes de dépôts à vue et à terme de la clientèle, des emprunts et autres sommes dues à la clientèle, des dépôts de garantie et des dettes rattachées.

Les ressources sur titres et ressources diverses sont les titres d'emprunt de diverses formes émis par la banque. On y retrouve également les dettes auprès de l'Etat et des personnes assimilées, les divers créditeurs, les soldes créditeurs des comptes de liaison et comptes d'attente, les charges à payer etc.

Enfin, les ressources propres et assimilées se composent des subventions d'investissements, fonds affectés notamment en garantie, des provisions pour risques et charges, provisions pour risques bancaires généraux, des réserves, du capital, du report à nouveau et du résultat.

Une question particulièrement difficile à régler est celle de l'affectation des fonds propres aux emplois. L'approche la plus courante et la plus prudente consiste à adosser les fonds propres aux emplois longs et stables comme les immobilisations et titres de participation. Le solde entre les deux catégories de postes constitue ce qu'on pourrait appeler le « fonds de roulement » de la banque. C'est ce solde qui pourrait donc être utilisé pour financer les autres emplois de la banque. Il peut être valorisé à un taux conventionnel comme le taux des obligations d'Etat (taux réputé sans risque).

Le poids relatif de chacune de ces ressources nous donne la structure de financement de la banque. Il peut être déterminé à partir du bilan de fin d'exercice. Mais cette situation à une date donnée de la banque peut, pour diverses raisons, ne pas traduire sa réalité quotidienne. C'est pourquoi nous ne nous contenterons pas d'un bilan mais de la moyenne des situations mensuelles. Une structure de financement des emplois hors immobilisations et titres de participation est ensuite déterminée. Elle permet de tenir compte de l'affectation prioritaire des fonds propres au financement de ce type d'emplois.

En moyenne sur la période d'étude, la structure de financement de la banque se présente comme suit.

	Valeur Moyenne	% du Total Bilan
Ressources de Trésorerie et interbancaire	13 296 489 076	23,80%
Ressources clientèle	29 970 094 765	53,64%
Ressources de titres et diverses	1 192 156 601	2,13%
Fonds Propres et Assimilés	11 411 906 379	20,43%

Sur la même période, l'actif immobilisé s'élève en moyenne à 2 713 645 921 de FCFA. Ainsi, la structure de financement hors immobilisations se présente comme suit :

Ressources de Trésorerie et interbancaire	25,01%
Ressources clientèle	56,38%
Ressources de titres et diverses	2,24%
Fonds Propres et Assimilés	16,36%

On s'aperçoit bien que la part des emplois financée par des fonds propres a diminué et que celle financée par les autres types de ressources a augmenté. Le coût de chacune de ses ressources étant connu par la banque, on peut maintenant calculer les intérêts supportés pour financer les organisations paysannes.

B – Calcul des intérêts selon la structure de financement de la Banque

A chaque type de ressources correspond un taux d'intérêt donné (communiqué par le service de trésorerie de la banque).

Ressources de Trésorerie et interbancaires	3,35%
Ressources clientèle	2,63%
Ressources de titres et diverses	1,5%
Fonds Propres et Assimilés	0%

En appliquant ces taux à l'encours moyen de crédit conformément à la structure de financement de la banque, on obtient le total des intérêts payés. Cela correspond au coût de la ressource nécessaire au financement des organisations paysannes.

Tableau n° 3 :

Moyenne Annuelle des intérêts payés sur le financement des organisations paysannes de 1999 à 2003
(Montants en millions de FCFA)

Types de Ressources	Encours moyens de crédit	Structure de Financement	Coût unitaire	Intérêts Payés
Ressources de Trésorerie et interbancaires	22 192	25,01%	3,35%	185,963
Ressources clientèle	22 192	56,38%	2,63%	329,070
Ressources de titres et diverses	22 192	2,24%	1,50%	7,466
Fonds Propres et Assimilés	22 192	16,36%	0%	0,000
TOTAL				522,498

Sur la période allant de 1999 à 2003, le coût de la ressource nécessaire au financement des organisations paysannes s'élève en moyenne à **522,498** millions par an.

La différence entre les produits bancaires et les charges bancaires nous donne un produit net bancaire moyen de **1 862,309** millions de FCFA. C'est à partir de ce produit net bancaire que l'on procède à la détermination du résultat net.

Section II – La détermination du résultat net

Le résultat net est égal au résultat brut d'exploitation (§ I) diminué des dotations destinées à la couverture des risques de non-remboursement (§ II).

§ I – Le résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation est égal au produit net bancaire diminué d'une quote-part des charges de fonctionnement. Ces charges sont nécessaires au déroulement effectif de l'activité des services de la banque. Etant des charges communes à toutes les activités, il est indispensable de les répartir, dans le cas présent, entre les différentes catégories de clientèle. Mais avant de s'intéresser à la recherche d'une clé de répartition de ces charges, nous examinerons quel en est le contenu.

A – Contenu des charges de fonctionnement

Les charges de fonctionnement sont très diverses. Nous tenterons de les présenter par grands chapitres. Les charges les plus courantes sont les achats non stockés de matières et fournitures. Ce sont l'eau, l'électricité, le carburant, les diverses fournitures etc.

On retrouve aussi les charges externes et charges diverses d'exploitation qui regroupent les frais engagés au titre des loyers, entretien et réparations, assurance, rémunération de divers intermédiaires, transport, publicité, gardiennage, recouvrement, les moins values sur cession d'immobilisations etc.

Les impôts, taxes et versements assimilés se composent des impôts et taxes sur les rémunérations (taxe sur les salaires, taxe d'apprentissage, participation des employeurs à la formation professionnelle), de la taxe professionnelle, des impôts locaux, des droits d'enregistrement et de timbre, des autres impôts indirects et taxes diverses, de la taxe sur la valeur ajoutée non déductible et non affectée etc.

Les charges de personnel sont constituées des salaires et gratifications que la banque verse à son personnel et des charges sociales correspondantes.

Les dotations de l'exercice aux comptes amortissements représentent les charges qui correspondent à la dépréciation annuelle des immobilisations de la banque (à l'exception de celles relatives aux immobilisations prises en crédit-bail).

Les charges de fonctionnement sont des charges communes à l'ensemble des activités de la banque. Ce sont des charges engagées pour satisfaire l'ensemble des clients de la banque. Une quote-part de ces charges devra être imputée au calcul du coût de financement des organisations paysannes sur la base d'une clé de répartition.

B – Choix d'une clé de répartition des charges de fonctionnement

La définition d'un critère de répartition des frais de fonctionnement entre les différents segments de clientèle n'est pas aisée. Il s'agit de trouver un indicateur suffisamment précis qui puisse servir de base réaliste de répartition des charges de fonctionnement entre les nombreux clients de la banque.

On pourrait envisager l'utilisation du temps consacré à chaque catégorie de clientèle. Cet indicateur permet une bonne répartition mais il est difficile à obtenir. Il est possible de mesurer le temps consacré à chaque client par les agents qui traitent des opérations de la

clientèle. Cela est assez fastidieux, mais bien possible. Par contre, pour les activités de direction générale, contrôle de gestion, trésorerie, audit, comptabilité centrale etc., la mesure du temps consacré à un client donné n'est pas possible. La nature de ces activités est trop diffuse et trop peu formalisée pour faire l'objet d'un comptage suffisamment précis.

Une solution plus simple serait de répartir les charges de fonctionnement sur la base du nombre de clients. Cette solution présente l'avantage de la simplicité. Il suffit de compter le nombre d'organisations paysannes clientes de la banque et de faire le rapport avec le nombre total de clients de la banque. La critique qu'on peut faire à ce critère est qu'il ignore le volume d'activité du client avec la banque : le client qui fait une seule opération avec la banque au cours de l'année "supporte" les mêmes charges que celui qui en fait une centaine.

Ce qui précède nous a conduit à retenir comme clé de répartition des charges de fonctionnement, le nombre d'écritures comptables sur les comptes clients. La grande majorité des services rendus par la banque à ses clients a une incidence comptable. Pour mettre en œuvre cette clé de répartition, il est procédé au comptage informatique (par requête) de l'ensemble des écritures comptables enregistrées au débit et au crédit de tous les comptes de la clientèle sur une période donnée. Le rapport entre nombre d'écritures sur les comptes des organisations paysannes et le nombre total d'écritures enregistrées sur l'ensemble des comptes de la clientèle sert de coefficient d'imputation des charges de fonctionnement au coût de financement des organisations paysannes.

**Nombre d'écritures sur comptes clients
de 1999 à 2003**

	Total	OP	% OP
EXERCICE 1999	532 016	157 404	29,59%
EXERCICE 2000	702 194	178 458	25,41%
EXERCICE 2001	899 521	212 703	23,65%
EXERCICE 2002	1 187 254	256 322	21,59%
EXERCICE 2003	1 613 162	257 425	15,96%
	4 934 147	1 062 312	21,53%

Source : Données tirées du système d'information de la BACB

Selon ce critère, **21,53%** des charges de fonctionnement sur la période d'étude sont imputés aux organisations paysannes. La moyenne annuelle des charges de fonctionnement de

la banque sur cette période s'élève à **2 307,285 millions**¹. Cela nous donne un montant moyen annuel de **496,758 millions** de FCFA.

Nous pouvons ainsi déterminer un résultat brut d'exploitation en retranchant du montant du produit net bancaire, celui des charges de fonctionnement imputées aux organisations paysannes. Le résultat brut d'exploitation moyen annuel s'élève donc à **1 365,551 millions**.

Au résultat brut d'exploitation il faudra encore retrancher les dotations faites pour assurer la couverture des risques de non-remboursement des crédits octroyés.

§II – La couverture du risque de défaillance des emprunteurs

Les crédits mis en place ne sont pas toujours remboursés. La banque court ainsi un risque de non-remboursement de ses créances dont elle doit tenir compte dans la détermination de la rentabilité de ses crédits. Ce risque s'évalue selon des règles précises. Il fait l'objet d'une dotation aux provisions qui est une charge supplémentaire. Elle vient réduire le bénéfice pour tenir compte de la perte probable liée au non-remboursement du crédit.

A – Règles en matière de couverture des risques

C'est l'instruction n° 94-05 de la BCEAO relative à la comptabilisation et la provision des engagements en souffrance, élaborée dans le cadre de l'adoption du plan comptable bancaire de l'UMOA qui définit les règles minimales de provision des risques.

Au regard des dispositions de cette instruction, la constitution de provisions est facultative pour les risques directs ou engagements par signature sur l'Etat et ses démembrements. Par contre, il est recommandé aux banques et établissements financiers, sans obligation de leur part, la constitution progressive de provisions, à hauteur de la créance garantie (capital et intérêts), sur une durée maximale de cinq (05) ans, quand aucune inscription correspondant au risque couvert n'est effectuée dans le budget de l'Etat.

¹ Calculé à partir des rapports financiers de la BACB de 1999 à 2003

Pour la couverture des risques privés non garantis par l'Etat, le traitement des créances impayées et immobilisées est différent de celui des créances douteuses ou litigieuses.

La constitution de provisions est facultative pour les risques répondant à la définition de créances impayées ou immobilisées. Les créances impayées sont des créances qui n'ont pas fait l'objet de remboursement depuis six (06) mois au plus et qui n'ont pas fait l'objet d'un rééchelonnement. Les créances immobilisées sont des créances qui n'ont pas fait l'objet de remboursement depuis six (06) mois au plus, mais pour une raison indépendante de la volonté des clients.

Les créances qui n'ont pas fait l'objet de remboursement depuis plus de six (06) mois sont des créances douteuses ou litigieuses. Les risques privés non couverts par des garanties réelles sont dans ce cas provisionnés à 100% au cours de l'exercice pendant lequel les créances sont déclassées en créances douteuses ou litigieuses. Pour les risques assortis de garanties réelles (hypothèque de 2^{ème} rang au moins), la constitution de provision est facultative au cours des deux (02) premiers exercices. La provision devra couvrir au moins 50% du total des risques le troisième exercice et 100% le quatrième exercice. Les intérêts non réglés portés au crédit du compte de résultat sont provisionnés à due concurrence. Les créances irrécouvrables doivent être passées en pertes pour l'intégralité de leur montant.

B – Détermination des provisions à intégrer et calcul du résultat net

Les provisions à intégrer au calcul sont les dotations nettes aux provisions pour dépréciations des créances sur les organisations paysannes. La dotation nette est égale à la dotation aux provisions de l'exercice de laquelle on retranche les reprises sur provisions. La reprise sur provisions est pratiquée lorsque la banque enregistre un remboursement sur une créance déjà provisionnée.

Pour déterminer la dotation nette aux provisions sur les crédits aux organisations paysannes, il faut faire la différence entre le solde des comptes de provisions à la fin de deux exercices consécutifs. La moyenne annuelle des provisions nettes des organisations paysannes sur la période d'étude s'élève à **373,743** millions de francs CFA. Il faudra en plus tenir compte des pertes sur créances irrécouvrables et des récupérations sur créances amorties.

Cette information ne peut s'obtenir à partir des données du système d'information. Il faut donc procéder par extrapolation. Pour se faire, nous déterminons le taux des provisions nettes des organisations paysannes par rapport au total des provisions (38%). Ce taux est appliqué au montant moyen des pertes sur créances irrécouvrables et des récupérations sur créances amorties. Nous obtenons 9, 936 millions de récupérations sur créances amorties et des pertes sur créances irrécouvrables de 157,454 millions.

Le résultat d'exploitation s'élève en moyenne à 844,29 millions de FCFA par an. Si on tient compte de l'impôt sur les bénéfices (35%), l'activité dégage un résultat net de **548,79 millions de FCFA.**

Conclusion

Le financement des organisations paysannes est une activité rentable. Pour un encours moyen annuel de crédit de 22 192 millions, la BACB arrive à dégager un bénéfice de 844, 29 millions soit une rentabilité du crédit de 3,80%. Le taux de rentabilité des capitaux propres est bien plus élevé. On le détermine à partir de la proportion des capitaux propres de la banque qui sert à financer les organisations paysannes. En utilisant le même coefficient que pour l'imputation des frais généraux (21,53%), on en arrive à un taux de rentabilité des capitaux propres de 34,36%. Ce taux représente 4,9 fois le taux d'intérêt des obligations de l'Etat du Burkina Faso (taux réputé sans risque) qui est actuellement de 7% l'an (net d'impôts). On peut donc estimer, sans s'engager dans un calcul complexe du coût des capitaux propres, que l'activité crée de la valeur pour les actionnaires.

Chapitre II

Les pistes d'amélioration de la rentabilité du financement des organisations paysannes

Le financement des organisations paysannes est rentable. Cette rentabilité peut toujours être améliorée à travers une meilleure sécurisation du crédit (**section I**) et la réduction du taux des charges de financement (**section II**).

Section I – La sécurisation du crédit aux organisations paysannes

Les provisions pour créances douteuses sont assez importantes. Elles représentent en moyenne 20,06% du produit net bancaire. Une meilleure sécurisation du crédit aux organisations paysannes pourrait contribuer efficacement à la réduction du niveau des provisions. Avant de s'intéresser aux techniques envisageables (§ II) nous ferons le diagnostic du système actuel de couverture de risque (§ I).

§ I – Le diagnostic du système actuel de couverture du risque

Les conditions actuelles du financement bancaire des organisations paysannes au Burkina Faso combinent des instruments de garanties financières et des garanties par signature. Les garanties matérielles (hypothèque d'immeubles ou nantissement de biens meubles) ne sont pas toujours adaptées à la réalité de cette clientèle particulière. Le système de garantie pratiqué repose sur un contrat qui lie directement l'institution de financement et l'organisation paysanne bénéficiaire du crédit ou fait intervenir une tierce institution.

A – Garanties financières

Les garanties financières sont des ressources inscrites sur les livres de la banque ou auprès d'une institution tierce et qui servent à couvrir une défaillance de l'emprunteur. On y retrouve les dépôts de garantie, fonds de garantie et contre garantie.

Le dépôt de garantie est une somme mobilisée par l'organisation paysanne afin de pouvoir accéder à une ligne de crédit auprès de la banque. Ce montant est « bloqué » dans le compte du client. Il est normalement récupérable par le déposant au terme de l'opération. Ce type de garantie est semblable au principe de l'épargne préalable pratiqué par les systèmes financiers décentralisés. Ce sont, le plus souvent, ces fonds bloqués qui servent de premier recours à l'institution de crédit en cas de défaillance des organisations paysannes. Cette technique réduit les risques, mais de manière assez limitée. Au niveau de la BACB, ce montant représente entre 20 à 33% du capital prêté. Une augmentation du taux de couverture réduirait sensiblement les ressources disponibles des organisations paysannes pour mener leurs activités.

Le principe du fonds de garantie et contre garantie consiste à réserver et gérer de manière autonome une somme d'argent en vue de couvrir le non-remboursement de certains prêts. Ces fonds ont souvent été mis en place par l'Etat, des bailleurs de fonds ou des opérateurs de développement. Le fonds garantit un pourcentage de l'emprunt (souvent 100% au démarrage) selon des modalités fixées entre les parties : dégressivité de la couverture, part du risque couvert (capital, capital et intérêts ou pénalité en sus). Le garant couvre les défaillances des emprunteurs conformément à la convention qui le lie au prêteur.

Le fonds de garantie a été largement utilisé dans les pays en développement par plusieurs institutions : volet crédit des projets, gestion des filières de production de rente, et plus récemment par les institutions de micro finance. Les résultats sont mitigés. Le fonds est souvent mal géré et s'érode rapidement. Les banques confortablement couvertes ne cherchent plus à bien suivre les crédits et à faire des efforts dans le recouvrement. Les organisations paysannes, consciemment ou inconsciemment, estiment que le mécanisme est conçu pour les protéger des aléas de leurs activités et ne font plus d'efforts pour rembourser leurs crédits.

Toutefois, nous ne prôtons pas l'abandon du mécanisme du fonds de garantie sous prétexte qu'il a souvent été mal conçu et mal géré. Un bon système de garantie doit faciliter une relation directe entre organisations paysannes et institutions financières. Il doit tenir compte des réalités sociales et professionnelles des emprunteurs. Le risque doit être partagé entre les organisations paysannes, les banques et les garants. Les trois seront impliqués à la conception, contribueront financièrement à la constitution du fonds et auront à y perdre en cas de mauvaise gestion. Les règles doivent être claires et précises. Elles doivent envisager les différents cas de figures de mise en œuvre de la garantie avec des hypothèses chiffrées sur les conséquences pour toutes les parties. La gestion du fonds a un coût que les trois parties doivent conjointement supporter.

B – Garantie par signature

Les mécanismes de garantie par signature ne reposent pas, comme dans le cas des garanties financières, sur des sommes d'argent préalablement disponibles et souvent mises à la disposition de la banque avant l'octroi du crédit. Ils reposent plutôt sur un engagement du garant à exécuter une prestation future au profit du créancier. Dans cette catégorie d'instruments de garantie, on retrouve souvent la caution solidaire et la délégation de paiement.

Le principe de la caution solidaire veut qu'au sein d'un groupe d'emprunteurs qui se sont choisis librement, tous sont responsables du bon remboursement de l'ensemble du groupe. La caution solidaire s'appuie sur les liens sociaux entre les individus (parenté, voisinage, classe d'âge, relations d'alliance, d'association, d'amitié, etc.) et repose sur les pratiques ancestrales des valeurs de solidarité, d'honneur et de respect des engagements. La sanction en cas de mauvais remboursement est le refus d'un nouveau prêt pour tous les membres du groupe, qu'ils aient ou non remboursé à titre individuel. Par ce système, le groupe fait pression sur ses membres pour qu'ils honorent leurs engagements à bonne date. Il présente des avantages lorsqu'il ne s'agit que d'un membre avec un montant réduit d'impayés. La pression du groupe peut alors être efficace. Mais si le nombre de membres et les montants sont plus importants, les impayés risquent fort de devenir une perte pour la banque, sans que la caution solidaire ne soit plus un rempart efficace.

En l'absence de garanties matérielles, l'incitation à rembourser pour les membres du groupe solidaire repose sur la promesse d'accès à un prêt futur (généralement d'un montant plus élevé que le précédent). Or, ce système ne peut fonctionner que s'il n'y a pas de système financier concurrent sur la zone qui puisse aussi offrir un service identique (risque de concurrence) ou différencié (risque de contradictions dû aux règles différentes) aux mêmes clients.

Malgré les critiques et les difficultés soulignées ci-dessus, l'analyse approfondie des alternatives possibles montre cependant que la caution solidaire reste un outil nécessaire au regard des réalités du monde rural. Il demande toutefois une gestion rigoureuse et souvent des mesures complémentaires de gestion et de garanties. Pour être un instrument efficace de garantie, la caution solidaire doit s'insérer dans un environnement de gestion de qualité. En intervenant sur les fonctions des organisations paysannes, recensement rigoureux des besoins de crédit, analyse de l'endettement (surveillance de l'endettement individuel des membres et de l'endettement du groupe), tenue rigoureuse de la comptabilité, restitution en assemblée générale des états financiers etc., on crée les conditions d'exercice d'une caution solidaire efficace.

La délégation de paiement est un ordre donné à un acheteur, préalablement choisi, de payer la banque à la place de l'organisation paysanne bénéficiaire du crédit. Elle implique que l'organisation paysanne respecte le mode de commercialisation prévu ou n'en ait pas d'autre à sa disposition. Simple et peu coûteuse, elle est pratiquée au Burkina Faso pour la filière intégrée du coton. Le système repose sur le monopole d'achat de l'organisme collecteur. Avec la privatisation de la filière coton au Burkina Faso, le risque pour la banque est de ne pas pouvoir identifier qui a acheté la production de l'organisation paysanne et de perdre cette garantie de la domiciliation des recettes.

Le système actuel de couverture du risque de crédit aux organisations paysannes cherche à s'adapter aux réalités du monde rural. Mais face à la situation d'impayée que connaissent de nombreux crédits, il est nécessaire qu'il soit réaménagé pour tenir compte des lacunes que nous avons pu relever. Il faudra aussi poursuivre la réflexion sur de nouvelles approches à même de sécuriser d'avantage le crédit aux organisations paysannes.

§ II – Les autres techniques de sécurisation envisageables

La réflexion sur des mécanismes de sécurisation du crédit aux organisations paysannes se base sur l'identification des causes d'impayés des ces crédits. Elle devra, pour être pertinente, inclure la question de la sécurisation des revenus qui servent à faire face au remboursement des crédits.

A – Sécurisation du crédit aux organisations paysannes

L'intervention des banques dans le financement des organisations paysannes commande de s'interroger sur la manière d'adapter au contexte Burkinabè diverses autres techniques de garantie, en fonction des activités à financer.

Pour les activités qui génèrent normalement suffisamment de valeur ajoutée et dégagent une marge nette confortable leur permettant de parer aux risques futurs (artisanat et petit commerce), il peut être envisagé la création d'associations (ou sociétés) de cautionnement mutuel. Celles-ci seront gérées par des professionnels avertis. Elles sélectionneront les bénéficiaires de crédits et apporteront leur caution sur une fraction des engagements. Les sociétés de cautionnement mutuel sont en général très sélectives car leur équilibre financier est souvent précaire.

L'organisation des filières pourrait apporter un plus au système de garantie. Dans les filières organisées telle la filière coton, on pourrait aller vers un système de cautionnement ou d'aval des crédits aux organisations paysannes par les acheteurs. Il est normal, à notre avis, qu'une partie des risques de financement de la production puisse être pris en charge par les acheteurs grossistes qui réalisent en général des bénéfices substantiels. Un tel système pourrait prévoir que si la délégation de paiement n'arrive pas à couvrir les engagements du groupement, l'acheteur s'engage à prendre en charge une partie (à définir) du reliquat.

Pour les activités agricoles, d'une manière générale, le recours au warrant agricole nous paraît intéressant. Un warrant est un gage sur un produit fongible qui, habituellement, doit être déposé dans un magasin général. Par exception, les produits agricoles peuvent être conservés sur l'exploitation. La production objet du gage ne pourra être vendue tant que le crédit n'est

pas remboursé. On peut warranter des récoltes sur pieds ou déjà récoltées. C'est une bonne garantie peu coûteuse, quoiqu'un peu complexe à gérer. Elle suppose l'existence d'une législation spécifique. On évoque de plus en plus un mécanisme voisin, le système des lettres de tierce détention et gestion des garanties (*collateral management and warehouse receipts*). Le producteur livre sa récolte à un magasin de stockage dont le gérant (qui pourrait être une fédération d'organisations paysannes) délivre une lettre de gage pour la banque. Ce système permet de financer avec un minimum de risques pour le banquier, une production déjà récoltée et stockée dans de bonnes conditions. Les producteurs peuvent disposer de trésorerie dès la récolte et néanmoins bénéficier d'éventuelles hausses de prix au cours de la campagne de commercialisation qui suit. Le bon fonctionnement d'un tel dispositif suppose des volumes de récolte suffisants pour couvrir les frais de stockage.

Tous ces outils concourent à couvrir le risque pris par les institutions financières mais répercutent en général ce risque sur les organisations paysannes ou sur des institutions tierces. Ils constituent donc des outils satisfaisants pour les organismes de financement mais ne sont pas de nature à résoudre en profondeur la question de la sécurisation du crédit qui repose principalement sur l'insécurité des revenus en milieu rural.

B – Sécurisation des revenus des organisations paysannes

Du point de vue des organisations paysannes, la sécurisation du crédit est un objectif secondaire par rapport à celui de la sécurisation de leurs revenus. C'est parce que l'exploitation génère des revenus qu'une partie peu en être dégagée pour rembourser les crédits contractés. La sécurisation des revenus doit donc être une préoccupation des organismes de financement.

Avant tout, il y a lieu d'améliorer la gestion des organisations paysannes. Les banques devraient les encourager à mettre en place des organes de gestion et de contrôle interne efficaces. Certaines mesures peuvent faire l'objet de covenants liés à l'octroi du crédit (existence d'une comptabilité, tenue effective des assemblées générales et des élections etc.)

Une cause importante de non-remboursement réside dans les accidents familiaux (maladie, décès)¹ qui occasionnent des dépenses imprévues et perturbent les activités des emprunteurs. Dans ce domaine, le développement de mécanismes d'assurances santé et décès semble une piste intéressante. Ces produits d'assurance peuvent être fournis par les institutions financières elles-même ou par des organismes spécialisés basés sur les principes mutualistes. L'expérience de la mutuelle de santé de Bouahoun au Burkina Faso démontre l'efficacité de ce type d'organismes. Pour une cotisation de 300 francs CFA par adhérent et par mois, près de 20% de la population de la zone obtient la gratuité des prestations au CSPS, une réduction de 8% sur les ordonnances ainsi que la prise en charge des frais de transport pour évacuation sanitaire.

Face principalement aux risques naturels, les organisations paysannes pourraient adopter, à leur propre niveau, une stratégie de diversification de leurs activités. L'organisation paysanne ne mènera plus, en son sein, une seule activité mais plusieurs. Les banques pourraient les y encourager en étudiant la mise en place de crédits de libre disponibilité et permettant aux emprunteurs de financer toutes les activités génératrices de revenus. La diversité des objets des activités financées est un moyen de réduire ce type de risques, mais on pourrait aussi envisager une couverture par des produits d'assurance.

La Banque Mondiale étudie de nos jours sérieusement la possibilité de mettre en place des systèmes d'assurance contre le risque climatique et adaptés aux pays en développement. Ce type d'assurance est actuellement expérimenté au Maroc². Les spécialistes étudient les moyens de couverture contre les risques climatiques, sous la forme d'une « assurance basée sur les indices pluviométriques », un système d'assurance fondé sur un accident climatique plutôt que sur les pertes agricoles qui en résultent. Ainsi, dans le cas de l'assurance contre la sécheresse, la police d'assurance couvrirait contre les graves déficits de précipitations (par exemple 30% en dessous des précipitations moyennes), mesurés dans une station météorologique régionale. Le contrat d'assurance serait vendu en unités normalisées, tous les

¹ Des enquêtes d'impact sur plus de 1000 emprunteurs de réseaux de financement rural dans trois pays d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Guinée) ont montré par exemple que près de 20% des crédits contractés n'engendraient pas de bénéfices en raison de difficultés liées à des problèmes de santé (Doligez François, IRAM).

² Jerry Skees, developing rainfall-based index insurance in Morocco, Policy research working paper n° 2577, Banque Mondiale, 2001.

souscripteurs paieraient la même prime et tous les sinistrés recevraient la même indemnité par unité d'assurance¹.

En dehors des risques naturels, d'autres aléas de type économique peuvent survenir et affecter les revenus monétaires des paysans. Les problèmes d'approvisionnement, de transport, de saturation des marchés et le difficile écoulement des produits ne peuvent trouver de solution qu'à travers les politiques sectorielles bien adaptées et des actions de développement permettant d'améliorer les infrastructures et l'économie nationales.

Pour les produits d'exportation, les organisations paysannes peuvent avec l'aide des banques, de l'Etat et des autorités monétaires recourir à des instruments modernes de gestion des risques pour se couvrir contre l'instabilité des marchés et sa conséquence en terme de volatilité des prix. Une connaissance et une maîtrise des techniques relatives aux opérations de couverture par les différentes parties impliquées paraissent incontournables. Les instruments de couverture que sont les contrats à livraison différée, les contrats à terme, les options etc. peuvent être utilisés par les organisations paysannes pour faire face au risque de volatilité des prix.

Le contrat à livraison différée est un accord d'achat ou de vente d'une quantité spécifiée d'un produit livrable à une date et à un prix fixé d'avance. Il n'implique pas de transfert de fonds initial, mais repose sur la confiance entre protagonistes. Le risque de crédit semble donc élevé puisqu'il est difficile de clore sa position avant l'échéance et le risque d'insolvabilité n'est pas absent. La position initiale n'est pas « fermée » avant la maturité à moins qu'il ne s'agisse d'un contrat d'échange. En général, ce contrat n'est ni standardisé, ni transférable sauf avec l'accord des deux parties. Au titre des avantages, il permet de se protéger contre le risque de volatilité des prix. Il peut être utilisé pour protéger la valeur d'un stock, stimuler une opération de transformation ou garantir le prix d'un produit dans le futur.

Le contrat à terme est également un contrat d'achat ou de vente d'une quantité spécifiée d'un bien à un prix déterminé et à une date future. Sa particularité réside dans le fait qu'il n'y a aucune obligation de livraison. Il offre l'avantage de protéger, d'être standardisé et d'être côté sur les marchés à terme. Il exige contrairement au précédent, un transfert de fonds initial

¹ Extrait du document projet de la Banque Mondiale : Afrique, stratégie de développement rural, de la théorie à la pratique, le point en 2001.

plus des appels de marge quotidienne en vue de faire face aux pertes éventuelles correspondantes à la différence défavorable constatée entre le cours d'exécution du contrat et le cours effectivement coté. Le risque d'insolvabilité est quasiment inexistant grâce à la chambre de compensation qui veille au bon dénouement des opérations. Les contrats à terme peuvent être intégrés directement ou indirectement dans les stratégies de financement des organisations paysannes en protégeant la valeur d'un stock. Ledit stock pourrait servir de garantie pour obtenir une ligne de crédit dont une partie serait gelée pour financer les appels de marges.

L'option est un contrat entre acheteur et vendeur d'un produit. Elle donne à son détenteur le droit (et non l'obligation) d'acquérir (option d'achat) ou de vendre (option de vente) une quantité d'un produit donné à un prix pré déterminé à une date ou jusqu'à une date déterminée contre paiement d'une prime.

L'utilisation de ces instruments nécessite une meilleure structuration au plan national des organisations paysannes et la mise en place d'un dispositif de contrôle.

Section II – La réduction du taux des charges du financement des organisations paysannes

Les banques de l'UMOA exercent leurs activités dans un environnement réglementaire rigoureux. Dans ce cadre, la tarification de leurs crédits est soumise à la limitation du taux d'usure fixé par la BCEAO. Pourtant, le financement des organisations paysannes semble engendrer plus de charges que les autres types de clientèle du fait des contraintes liées à cette activité. Si dans la tarification des crédits les banques ont une marge de manœuvre limitée, la rentabilité du financement des organisations pourrait être améliorée si les banques parvenaient à réduire le taux des charges de financement. Cela passe par l'accès des banques à des ressources moins coûteuses (§ I) et par une optimisation du schéma de financement (§ II).

§ I – L'accès des banques à des ressources moins coûteuses

Les banques qui financent les organisations paysannes collectent leurs ressources dans les mêmes conditions que les autres banques de la place. Si le financement de ces organisations est reconnu comme utile au développement économique et social du pays, des mesures devraient être prises tant au niveau des autorités monétaires que de l'Etat et des partenaires au développement.

A – Rôle de la Banque Centrale

La Banque Centrale en tant qu'autorité monétaire, a un rôle important à jouer en vue d'encourager et de stimuler le secteur bancaire à fournir des services financiers à la majorité de la population, aux populations rurales, et surtout aux pauvres en zone rurale, par des mesures touchant les exigences de réserves et le refinancement.

Le système des réserves obligatoires constitue un autre obstacle. Toutes les banques sont assujetties à la constitution de réserves obligatoires auprès de la Banque Centrale. Depuis le 16 avril 2000, l'assiette est constituée des dépôts à vue, des crédits à court terme ainsi que les crédits de campagne, des créances brutes sur l'extérieur. Plus l'exigence de réserve est élevée, plus fragile est la base d'épargne disponible pour les prêts. Le coefficient des réserves obligatoires applicables aux banques au Burkina Faso est de 3%. Il est plus faible que celui de certains pays de l'UMOA (9% au Bénin et au Sénégal). Ce que pourrait donc faire la Banque Centrale c'est d'exclure les crédits aux organisations paysannes de l'assiette des réserves.

Enfin, la Banque centrale pourrait assurer le refinancement des crédits aux organisations paysannes à un taux préférentiel assez bas.

B – Rôle de l'Etat et des partenaires au développement

L'Etat doit poursuivre ses efforts pour favoriser le développement d'un environnement économique et politique sécurisé, incitatif pour l'offre de financement aux organisations paysannes. L'Etat pourrait obtenir auprès de ses partenaires des prêts à des taux très

avantageux et rétrocéder ces prêts aux banques qui vont les utiliser pour financer le monde rural. L'Etat pourrait aussi consentir des efforts au plan fiscal. Il s'agit notamment de la réduction du taux d'imposition des bénéficiaires sur les activités de financement du monde rural.

De nombreux organismes de développement rural sont installés au Burkina Faso. Ces organismes disposent de ressources importantes pour l'accomplissement de leur mission. On peut cependant constater que ces ressources sont généralement placées auprès de Banques qui ne financent pas directement le monde rural. Les partenaires au développement doivent prendre des dispositions pour déposer de plus en plus leurs fonds dans des banques qui poursuivent les mêmes objectifs qu'eux et qui sont effectivement présentes sur le terrain. Cela éviterait à ces banques d'avoir recours à des ressources plus coûteuses et contribuerait à les rendre plus performantes. Mais ces banques ont aussi leur rôle à jouer en ayant une démarche commerciale en direction de ces institutions.

L'Etat, la banque Centrale et les partenaires au développement doivent agir, chacun en ce qui le concerne, pour alléger la charge de financement du monde rural qui pèse sur les banques. Les mesures qu'ils mettront en œuvre auront un effet incitatif pour pousser d'autres banques à s'engager dans le financement des besoins du monde rural. Il est vrai que l'expérience avait déjà été tentée avec les banques de développement. Le peu de succès enregistré était alors lié au contexte général de l'époque marqué par une forte présence de l'Etat dans le capital des banques. Aujourd'hui, avec l'assainissement du secteur bancaire, le désengagement de l'Etat du capital des banques, la mise en place de normes strictes de gestion, les conditions sont réunies pour que les facilités accordées aux banques qui financent le monde rural, puissent atteindre les objectifs escomptés. La révision à la hausse du taux d'usure pour les financements accordés aux organisations paysannes est une alternative (ou un supplément) envisageable pour permettre aux banques de pouvoir faire face aux exigences de la finance rurale et à la concurrence des institutions de micro finance. Cela implique également que l'ensemble des acteurs travaille à optimiser le schéma de financement de ce type d'organisations.

§II – L’optimisation du schéma de financement des organisations paysannes

Il s’agit dans un premier temps pour la banque de rendre plus efficace son schéma opérationnel de financement. Ensuite, de manière plus générale, il y a lieu d’approfondir la question du rôle de chaque type d’acteur dans le financement des organisations paysannes.

A – Efficacité du schéma opérationnel de la banque

Sur le plan interne, la banque doit œuvrer de façon permanente à rendre plus efficace son approche du marché des organisations paysannes. Elle devra veiller à l’élaboration de procédures claires et simplifiées pour la prestation de service. Ces procédures doivent prendre en compte la satisfaction des clients mais également leur processus de sélection et être uniformes sur l’ensemble du réseau de la banque.

L’établissement de relations d’affaires durables passe aussi par une tarification relationnelle. Elle peut être définie comme une stratégie qui encourage le client à développer ses contacts avec la banque. Elle a pour objectif principal de renforcer et de fidéliser les relations. Cette approche pourrait conduire à proposer un taux variable en fonction du bon déroulement de précédents crédits. Les taux de crédits peuvent comprendre une partie fixe (le taux de base de la banque) et une partie variable. La partie variable pourrait être revue à la baisse pour les clients qui se sont révélés être de bons payeurs.

Un système de prime à la clientèle peut être mis en place. Il permettra de verser une prime aux clients qui remboursent leur crédit à bonne date. C’est un système très incitatif pour les organisations paysannes. Il permet de renforcer l’interaction entre la banque et ses clients.

Pour faciliter l’élaboration et la mise en œuvre de toutes ces actions, la création d’une direction spécialisée de financement du monde rural est indispensable. Le financement des organisations paysannes ne devrait pas être confondu avec les autres activités de la banque. La création d’une direction à part entière permet de mieux percevoir les difficultés liées à cette activité et de réagir rapidement et convenablement. Cette direction pourrait concevoir des produits bien adaptés grâce à un personnel qui connaît bien l’activité. C’est dire qu’une place

importante doit être accordée à la formation sur la connaissance des activités et des réalités des organisations paysannes.

B – Vers une nouvelle architecture de financement des organisations paysannes au Burkina Faso

Pour renforcer le rôle du secteur bancaire dans le financement, il faudra tendre vers un schéma qui intègre un financement direct des organisations paysannes et un financement indirect à travers le système financier décentralisé (SFD). L'Etat devrait pousser plus loin la structuration des organisations paysannes au plan national. Cela lui permettra d'aider ces organisations paysannes à créer des SFD. Les banques et les autres intervenants pourraient alors financer ces SFD qui à leur tour financeront les organisations paysannes membres.

Les institutions qui s'intéressent au financement des organisations paysannes devraient avoir un cadre de rencontre permanent où elles pourront débattre de leurs préoccupations communes et trouver les solutions qui conviennent. Un tel cadre permettra de créer l'indispensable synergie dans l'action des différents acteurs du financement des organisations paysannes. Elle favorisera la mise en place de centrales des risques par région ce qui contribuera à sécuriser d'avantage leurs interventions.

Conclusion

Les organisations paysannes constituent un marché bancable et rentable. Cette rentabilité peut être améliorée si les banques mettent en œuvre des structures organisationnelles optimales et offrent des produits et des services répondant aux besoins du marché cible. Des stratégies doivent également être mises en œuvre pour réduire les coûts. L'Etat et ses partenaires peuvent y contribuer en favorisant l'accès des banques à des ressources de refinancement moins coûteuses. L'amélioration de la qualité des portefeuilles, le contrôle des taux de défaillance et le renforcement des mécanismes de recouvrement sont des pistes à considérer. Les banques, les organisations paysannes elles-mêmes et l'Etat, chacun en ce qui le concerne, devraient y prendre une part active.

Conclusion de la deuxième partie

Une présence effective et durable des banques dans le financement des organisations paysannes ne saurait être assurée en l'absence d'une connaissance assez précise de la rentabilité de cette activité pour le banquier. En effet, le suivi des rentabilités par segment de clientèle constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de la banque. La mise en œuvre d'outils efficaces de mesure de cette rentabilité nécessite des capacités de traitement informatique très importantes. Il y a donc lieu de définir le niveau de précision souhaité en fonction de son coût et des possibilités du système d'information de la banque. L'analyse du processus de formation du résultat permet d'identifier les axes d'intervention en vue d'une amélioration de cette rentabilité. La BACB dont l'activité est largement orientée vers les organisations paysannes devra faire de la connaissance de la rentabilité de cette clientèle une information primordiale de gestion.

CONCLUSION GENERALE

Le développement du Burkina Faso et la lutte contre la pauvreté en milieu rural commandent que les banques s'engagent d'avantage dans le financement des organisations paysannes. Certaines banques commerciales ont leurs propres priorités et pourraient n'avoir aucune intention de financer ce segment de clientèle, d'autres ne sont pas actuellement engagées parce qu'elles n'en maîtrisent pas encore les techniques ou qu'elles sont préoccupées par les risques et les coûts y afférents, ou encore qu'elles ne disposent pas des structures institutionnelles appropriées.

L'étude aura ainsi permis d'identifier les principales contraintes et entraves liées au financement des organisations paysannes par le système bancaire. Celles-ci résident dans la diversité de leurs statuts juridiques, leur faible structuration, l'illettrisme des membres, la sensibilité de leurs activités aux aléas climatiques avec pour corollaire l'instabilité de leurs revenus, la nécessité de la proximité, la difficile sécurisation du crédit, la concurrence des financements non bancaires sans objectifs de rentabilité, etc. L'étude a alors tenté de proposer des solutions sous forme de stratégies envisageables pour favoriser la mise en place de financements adaptés aux réalités des organisations paysannes.

Certaines de ces solutions sont simples et pourraient être rapidement mises en œuvre. Il s'agit notamment de l'amélioration de la gestion et du contrôle interne des organisations paysannes, la réorganisation interne des banques à travers la création d'une direction spécialement dédiée aux organisations paysannes, la révision de l'analyse du risque pour tenir compte de l'ensemble des besoins et de l'ensemble des ressources du client, l'étude de la possibilité d'appliquer des systèmes de facturation discriminatoire : taux de crédits modulables, primes à la clientèle, l'érection des SFD paysans comme interface pour les banques, la facilitation de l'accès des banques à des ressources de financement moins coûteuses, la diversification tant pour le banquier (diversifier le type d'organisations paysannes financé) que pour les organisations paysannes (diversifier le type d'activités

exercé), la création d'un cadre de rencontre et d'échange entre les différentes parties prenantes du financement des organisations paysannes en vue de la coordination de leurs actions, etc.

D'autres solutions, par contre, demandent plus de temps et de moyens pour leur mise en œuvre effective. Sont au nombre de celles-ci, l'harmonisation des statuts juridiques des organisations paysannes et le renforcement de leur structuration au plan national, l'amélioration des voies de recourt contre ces organisations, l'action de l'Etat dans l'aménagement du territoire et des infrastructures de base, la régulation des marchés, la sécurisation du crédit par des fonds de garantie tripartites, des produits d'assurances ou des associations de cautionnement mutuelles, l'organisation des filières avec la prise en charge d'une partie du risque par les acheteurs, etc.

S'interrogeant sur la rentabilité du financement des organisations paysannes, l'étude conclut que cette activité est d'une rentabilité certaine pour le banquier. Cependant, la faiblesse de cette étude pourrait résider dans le modèle de mesure de rentabilité mis en œuvre, particulièrement au niveau de la répartition des charges de fonctionnement. La clé de répartition retenue n'est pas à l'abri de critiques. Elle ne tient pas compte des éléments qui ne transparaissent pas dans les écritures comptables (temps mis pour traiter un dossier de crédit, charges engendrées par le suivi et le recouvrement des créances, etc.). La rigueur scientifique aurait voulu que la clé de répartition retenue soit soumise à un test statistique avant d'être validée. Cette approche de la rentabilité des financements pour le banquier mérite d'être complétée par une étude d'impact des financements bancaires sur la rentabilité des activités des bénéficiaires et l'amélioration de leurs conditions de vie. Notre objectif serait toutefois atteint si à travers cette contribution nous parvenions à susciter l'intérêt des banques commerciales et à apporter un début de réponse à la problématique de leur intervention dans le financement des organisations paysannes. Enfin, nous serons comblés si la BACB et les acteurs du développement national étaient rassurés de la pertinence de cette démarche.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES BANQUES ET ORGANISMES DE DEVELOPPEMENT

I - RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Raison sociale
Objet social
Date de création
Localité d'implantation
Etendue du réseau (nombre de localités)
Identité et fonction de l'interlocuteur

II - FINANCEMENT DES ORGANISATIONS PAYSANNES

1-Financez-vous les OP ?

- Oui : depuis combien d'année ?
- Non Pourquoi ?
-

2-Quels types d'activité des OP financez-vous ?

- Production
- Commercialisation
- Autres (précisez)

3-Quel est votre mode d'intervention ?

4-Quels sont les différents produits que vous proposez aux OP ?

5-Quelles sont les difficultés majeures du financement des OP ?

6-Quelles solutions préconisez-vous ?

7-Collaborez-vous avec d'autres institutions, bancaires notamment, dans le financement des OP ?

- Oui : lesquelles ?
- : Selon quel schéma ?
- Non : Pourquoi ?

III - MISE EN PLACE ET GARANTIE DES CONCOURS BANCAIRES

8-Comment déterminez-vous la demande solvable des OP ?

9-Quelles sont les garanties que vous exigez des OP ?

10-Que pensez-vous de l'efficacité de la caution solidaire de nos jours ?

11-Quels types de garantie sont-ils envisageables pour les crédits aux OP ?

IV - REMBOURSEMENT DES CREDITS

12-Quel est l'encours total actuel des financements accordés aux OP ?

- Pourcentage d'encours sain :
- Pourcentage d'encours impayé :
- Ancienneté de l'encours impayé :
 - Moins de 6 mois :
 - 6 mois à 1 an :
 - Plus d'1 an :

13-Quelles sont les causes d'impayés des crédits aux OP ?

14-Quelles dispositions prenez-vous pour éviter les impayés ?

15-Comment gérez-vous vos créances impayées ?

V - LA RENTABILITE DES CREDITS ACCORDES

16-Pensez-vous que les crédits faits aux OP sont rentables ?

17-Qu'est-ce qui peut être fait pour améliorer la situation ?

18-Autre commentaire sur le financement bancaire des OP ?

ANNEXE N°2 GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ORGANISATIONS PAYSANNES

I – RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Nom de l'Organisation Paysanne
Province/Département
Date de création
Autorité de tutelle
Nombre de membres
Activité principale
Autres activités
Identité et fonction de l'interlocuteur

II – ORGANISATION - FONCTIONNEMENT

1-Comment êtes-vous organisés ?

2-Qu'en est-il du renouvellement de vos instances et de l'alternance ?

3-Comment se fait le suivi/contrôle de vos activités ?

4-Existe-t-il une procédure disciplinaire ? Laquelle ?

III – ACCES AU FINANCEMENT BANCAIRE

5-Avez-vous accès aux financements bancaires ?

- Oui : lesquels ?
- Non : Pourquoi ?

6-Quels types d'activité sont –ils financés ?

- Production
- Commercialisation
- Autres (précisez)

**7-Quels sont les différents produits que vous proposent les banques ?
Vous satisfont-ils ?**

8-Quelles sont les difficultés majeures que vous avez pour accéder au financement bancaire ?

9-Quelles sont à votre avis les causes de vos difficultés d'accès au financement bancaire ?

10-Quelles solutions sont-elles envisageables pour y remédier ?

IV – MISE EN PLACE ET GARANTIE DES CONCOURS BANCAIRES

11-Comment déterminez-vous vos besoins de financement ?

12-Quelles sont les garanties que les banques exigent de vous?

13-Quelles sont les difficultés de mise en œuvre de la caution solidaire au sein de votre organisation et comment les surmontez-vous ?

14-Quels types de garantie sont-ils envisageables pour les crédits aux OP ?

V – REMBOURSEMENT DES CREDITS

15-Quel est l'encours total actuel de financement reçu ?

- Pourcentage d'encours sain :
- Pourcentage d'encours impayé :
- Ancienneté de l'encours impayé :
 - Moins de 6 mois :
 - 6 mois à 1 an :
 - Plus d'1 an :

16-Quelles sont les causes d'impayés ?

17-Que faites-vous pour éviter les impayés ?

18-En tant qu'organisation, que faites-vous, quand vous avez des impayés?

19-Comment les banques (ou tout autre organisme) peuvent-elles contribuer à éviter les impayés ?

20-Autre commentaire sur le financement bancaire des OP ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages Généraux

Canals J., Competitive Strategy in European Banking, Clarendon Press, 1993

Centre de Formation à la Profession Bancaire, Guide du Management dans le secteur bancaire, Marseille 1995

DE Coussergues S., Gestion de la Banque, éd. Dunod, 1996

DE Ligny G., Maîtrisez vos coûts bancaires, Hommes et techniques, 1981

Durbert M., Gestion actif-passif et tarification des services bancaires, Economica, 1997

Michel Rouach et Gérard Naulleau, Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, 3ème édition, Banque Editeur, avril 1998

Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3ème éd. Dunod, Paris 1999

Shaw E.S., Financial deeping in economic development, Oxford University Press, 1973

Ouvrages Spécialisés

African Rural and Agricultural Credit Association, Agricultural Development Banks in Africa, The Way Forward, Nairobi, Kenya, 2002

Hoff K, Braverman A., Stiglitz J.E, the economics of rural organization : theory, practice and policy, World Bank, Washington DC, USA, 1993

Horus Banque et Finance, Le financement du secteur rural au Burkina Faso, Juin 1996

Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales du Burkina Faso, Plan d'actions pour le financement du monde Rural, Institut de recherches et d'Applications de Méthodes de Développement (IRAM), Février 1997

Mutualité Finance et Développement,
Propositions provisoires pour le Financement du monde rural, Mars 1996, 4 tomes

Von Pische J.D, Adams D.W, Gordon D.,
Rural financial markets in developing countries : Their use and abuse,
economic development institute of the World Bank, 1983

Yaron J., Benjamin M.P, Pipreck G.L,
Rural Finance : Issues, design and best practices, World Bank, Washington DC, USA,
1997

Articles

Adams, D.W, Comment établir des marchés financiers ruraux durables ?,
in finance et développement en Afrique de l'Ouest, CIRAD, Ouagadougou, octobre
1991

Doligez François et Gentil Dominique, Le financement de l'agriculture,
Institut de recherches et d'Applications de Méthodes de Développement (IRAM),
partie 332 du mémento de l'Agronome, septembre 2000

Mepuis J.M, Schreiber C. , "La gestion des risques : une opportunité",
Revu Banque n° 483, mai 1988, pp. 501-509

Traoré Mamadou Lamine, stockage et Gestion des risques par les organisations
paysannes au Mali, sous la Direction de Matringe Olivier, Conférence de Nations Unies
sur le Commerce et le Développement, août 1997

Rapports divers

ABACHE H. Julienne,
Le financement des organisations paysannes par les banques commerciales : Le cas
de BIAO Niger
Université de Ouagadougou, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
(FASEG), Rapport de stage, Année académique 1992/1993.

Association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA),
Le Développement des produits Financier pour répondre aux besoins des clients,
2^{ème} forum de la micro-finance organisé par l'africa, du 3 au 4 avril 2003, Lusaka,
Zambie

Association africaine de crédit rural et agricole (AFRACA),

Le rôle des Banques Commerciales dans le Financement Rural-Résultats de quelques ateliers.

Afraca Rural finance series n°3, 2003, Nairobi, Kenya

Banque Agricole et commerciale du Burkina (BACB), Rapport d'activité 2002

Banque Agricole et commerciale du Burkina (BACB), Rapport d'activité 2003

Banque Agricole et commerciale du Burkina (BACB), Rapport financier 2002

Banque Agricole et commerciale du Burkina (BACB), Rapport financier 2003

Caisse Nationale de crédit Agricole du Burkina (CNCA-B), Rapport d'activité 1999

Caisse Nationale de crédit Agricole du Burkina (CNCA-B), Rapport d'activité 2000

Caisse Nationale de crédit Agricole du Burkina (CNCA-B), Rapport d'activité 2001

Caisse Nationale de crédit Agricole du Burkina (CNCA-B), Rapport financier 1999

Caisse Nationale de crédit Agricole du Burkina (CNCA-B), Rapport financier 2000

Caisse Nationale de crédit Agricole du Burkina (CNCA-B), Rapport financier 2001

Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (Cirad), *Le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de la libéralisation, quelle contribution de la micro-finance,* séminaire international du 21 au 24 janvier 2002, Dakar, Sénégal

Projet d'Appui aux organisations Professionnelles Agricoles (PA-POA), Atelier sur l'approvisionnement en intrants et la commercialisation du coton, du 15 au 17 février 2000, Bobo-Dioulasso, Burkina Faso

SOME Ilanan,

La problématique du financement bancaire des organisations paysannes par la BACB : Le cas de l'Agence de Solenzo

Université de Ouagadougou, Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion (UFR/SEG), Document de synthèse, Année académique 2002/2003.

SOS FAIM et Groupe de Recherche et d'Aide à la Décision (GERAD), L'accès au financement des organisations paysannes, séminaire organisé du 18 au 20 août 2003 à Fatick (Sénégal)

Législations

Zatu AN VII 0035/FP/PRES/ du 18 mai 1990,
portant statut général des groupements pré-coopératifs et sociétés coopératives (abrogée)

Loi n°10/92/ADP du 15 décembre 1992 portant liberté d'association au Burkina Faso

Loi n°59/94/ADP régissant la vie des institutions mutualistes ou coopératives
d'épargne et de crédit

Décret n°98-466/PRES/PM/AGRI du 02 décembre 1998,
portant adoption du document de politique nationale de promotion coopérative au Burkina Faso

Loi n°014/99/AN du 15 avril 1999, portant réglementation des sociétés coopératives
et groupements au Burkina Faso

TABLE DES MATIERES

Avertissement	I
Dédicace	II
Epigraphe	III
Remerciements	IV
Résumé	V
Liste des abréviations	IX
Sommaire	XI

INTRODUCTION GENERALE	1
I – CONTEXTE DE L’ETUDE	2
II – PROBLEMATIQUE	2
III – REVUE DE LITTERATURE	3
IV – OBJECTIFS DE L’ETUDE	9
V – DOMAINE DE RECHERCHE	10
VI – INTERET DU SUJET	10
VII – QUESTIONS DE RECHERCHE	11
VIII – METHODOLOGIE	11

PREMIERE PARTIE : L’élaboration d’une offre adaptée aux besoins de financement des organisations paysannes.....13

CHAPITRE I Les acteurs du financement des organisations paysannes	15
Section I – Les acteurs de la demande de financement	15
§ I – Les caractéristiques des organisations Paysannes	15
<i>A – Historique du mouvement coopératif au Burkina Faso</i>	<i>16</i>
<i>B – Cadre juridique d’évolution des organisations paysannes</i>	<i>16</i>
§ II – Les difficultés communes aux organisations paysannes	18
<i>A – Difficultés liées à des facteurs exogènes</i>	<i>18</i>
<i>B – Difficultés liées à des facteurs endogènes</i>	<i>19</i>

Section II – Les acteurs de l’offre de financement	20
§ I – L’offre de financement non bancaire	21
<i>A – Les systèmes financiers décentralisés – SFD.....</i>	<i>21</i>
<i>B – Les autres acteurs non bancaires.....</i>	<i>22</i>
§II – L’offre de financement bancaire.....	23
<i>A – Les Banques Commerciales</i>	<i>24</i>
<i>B – La Banque Agricole et commerciale du Burkina.....</i>	<i>25</i>
Conclusion	27
CHAPITRE II : La pratique du financement des organisations paysannes au Burkina Faso	28
Section I – L’identification des besoins de financement des organisations paysannes	28
§ I – La typologie des besoins de financement des organisations paysannes	28
<i>A – Besoins de financement à court terme</i>	<i>29</i>
<i>B – Besoins de financement à moyen et long terme</i>	<i>30</i>
§ II – L’appréciation de la solvabilité de la demande de financement	31
<i>A – Appréciation de la qualité des organisations paysannes.....</i>	<i>31</i>
<i>B – Appréciation des revenus des organisations paysannes</i>	<i>31</i>
Section II – Les contraintes d’un financement efficace des organisations paysannes	33
§ I – Les contraintes de l’offre de service	34
<i>A – Contraintes organisationnelles.....</i>	<i>34</i>
<i>B – Contraintes opérationnelles.....</i>	<i>34</i>
§II – Les contraintes diverses	35
<i>A – Difficile sécurisation des créances</i>	<i>35</i>
<i>B –Concurrence des financements non bancaires.....</i>	<i>36</i>
Conclusion	36
Conclusion de la première partie	37

DEUXIEME PARTIE : La rentabilité du financement des organisations paysannes pour le banquier38

Chapitre III : La mesure de la rentabilité du financement des organisations paysannes pour la banque.....	40
Section I – La détermination du produit net bancaire moyen (PNB).....	40
§ I – Le calcul des produits bancaires perçus	41
<i>A – Détermination des intérêts perçus</i>	<i>41</i>
<i>B – Détermination des commissions perçues</i>	<i>42</i>
§II – Le calcul du coût d’obtention de la ressource.....	43
<i>A – Détermination de la structure de financement de la Banque.....</i>	<i>44</i>
<i>B – Calcul des intérêts selon la structure de financement de la Banque</i>	<i>46</i>
Section II – La détermination du résultat net.....	47
§ I – Le résultat brut d’exploitation.....	47
<i>A – Contenu des charges de fonctionnement.....</i>	<i>47</i>
<i>B – Choix d’une clé de répartition des charges de fonctionnement.....</i>	<i>48</i>
§II – La couverture du risque de défaillance des emprunteurs	50
<i>A – Règles en matière de couverture des risques</i>	<i>50</i>
<i>B – Détermination des provisions à intégrer et calcul du résultat net.....</i>	<i>51</i>
Conclusion	52
Chapitre IV : Les pistes d’amélioration de la rentabilité du financement des organisations paysannes	53
Section I – La sécurisation du crédit aux organisations paysannes.....	53
§ I –Le diagnostic du système actuel de couverture du risque	53
<i>A – Garanties financières.....</i>	<i>54</i>
<i>B –Garantie par signature.....</i>	<i>55</i>
§ II – Les autres techniques de sécurisation envisageables.....	57
<i>A – Sécurisation du crédit aux organisations paysannes.....</i>	<i>57</i>
<i>B –Sécurisation des revenus des organisations paysannes</i>	<i>58</i>

Section II – La réduction du taux des charges du financement des organisations paysannes	61
§ I – L'accès des banques à des ressources moins coûteuses	62
<i>A – Rôle de la Banque Centrale</i>	<i>62</i>
<i>B – Rôle de l'Etat et des partenaires au développement.....</i>	<i>62</i>
§II – L' optimisation du schéma de financement des organisations paysannes.....	64
<i>A – Efficacité du schéma opérationnel de la banque</i>	<i>64</i>
<i>B – vers une nouvelle architecture de financement des organisations paysannes au Burkina Faso</i>	<i>65</i>
Conclusion.....	65
Conclusion de la deuxième partie.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	67
ANNEXES.....	69
BIBLIOGRAPHIE	74