

# IRAM

Fonds documentaire numérisé

**Auteur :** DOLIGEZ, François ; FOURNIER, Yves ; GENTIL, Dominique

**Titre :** « Construire des outils financiers au service du développement rural au Bénin », in *Revue Les Cahiers de la Recherche Développement*, n°34, pp. 38-50

**Editeur :** CIRAD-SAR, Montpellier

**Date :** 1993

# *Construire des outils financiers au service du développement rural au Bénin*

François Doligez, Yves Fournier, Dominique Gentil

38

## **Introduction**

*Au cours des dernières années, l'approche du financement rural s'est considérablement modifiée et les programmes de crédit décentralisé connaissent un essor important. Nouvelle mode ou transformation en profondeur des approches en matière de développement, cette évolution est à mettre en relation avec la situation des différents intervenants :*

- Les programmes d'ajustements structurels, après avoir mis l'accent sur les banques spécialisées ou les projets de développement liés aux structures officielles, encouragent le désengagement de l'Etat et la création de structures autogérées par les populations locales ;*
- La coopération non gouvernementale, motivée par l'élargissement de son champ ou la raréfaction de ses ressources, cherche de plus en plus à pérenniser ses interventions en les faisant évoluer progressivement de la subvention vers la constitution de fonds rotatifs utilisés sous forme de crédit.*

*Différents courants d'idées accompagnent cette évolution : les uns considèrent qu'il s'agit de transférer l'aide octroyée sous forme de donation vers des fonds de crédit accessibles à des micro-entrepreneurs dans le cadre d'un marché des capitaux ouvert à l'ensemble des agents économiques ("trade, not aid") et dont l'efficacité économique serait meilleure, comparativement aux autres modes d'allocations des ressources. D'autres remettent en cause les approches technocratiques où l'initiative des*

*paysans est délaissée au profit d'investissements prédéterminés par les projets ou les banques et où l'accès au crédit se trouve progressivement réduit aux unités économiques définies comme solvables selon des critères purement bancaires (actifs hypothécaires, revenus garantis, etc.).*

*Dans ce contexte, la démarche de l'IRAM<sup>1</sup>, comme celles d'autres organismes, vise à intervenir sur l'organisation des marchés financiers afin de renforcer des intermédiaires financiers à même de répondre aux besoins d'épargne et de crédit des populations rurales. Il s'agit de construire progressivement des systèmes autonomes à partir d'une démarche associant à la fois innovation locale, grâce à la participation des usagers dans la conception et la gestion des systèmes, et appropriation sociale de règles issues de références extérieures : ces derniers proviennent de l'expérience des coopératives d'épargne et de crédit ou, plus récemment, du crédit solidaire inspiré du succès de la Grameen Bank au Bangladesh. Dans cet article la démarche est utilisée dans le cadre de la réhabilitation du réseau des coopératives d'épargne et de crédit du Bénin.*

*Les coopératives d'épargne et de crédit, à laquelle se rattachent les Caisses locales de crédit agricole mutuel du Bénin (CLCAM), sont le résultat d'une rencontre entre des paysans qui ont des besoins insatisfaits, des opérateurs extérieurs à la paysannerie et non directement liés à l'Etat (église, institutions étrangères), un modèle d'organisation préexistant (le modèle Raiffensien créé en Europe au XIX<sup>ème</sup> siècle et fort répandu dans le monde) et une permissivité de l'Etat et des banques. Les principes de base du système sont simples : commencer par collecter de l'épargne, ne faire du crédit qu'à partir d'une fraction de l'épargne collectée, être une coopérative gérée par les membres et être autonome vis à vis de l'extérieur.*

## Un réseau des caisses d'épargne

<sup>1</sup> Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM, 49 rue Glacière, 75013 PARIS). Ce texte reprend la présentation des interventions de l'IRAM développées dans un livre paru aux éditions Syros : "Épargne-crédit en milieu rural africain. Les paysans peuvent-ils devenir des banquiers?".

**L**e réseau a été créé en 1975, selon une structuration pyramidale, similaire au modèle français. Quarante-vingt-dix-neuf caisses locales, au niveau des districts, sont appuyées par une caisse régionale au niveau de chacune des six provinces du pays, l'ensemble étant chapeauté par la caisse nationale de crédit agricole.

De 1975 à 1987, l'activité du réseau se caractérise par une situation où une bonne partie de la collecte de l'épargne des CLCAM est remplacée au niveau des Caisses régionales de crédit agricole

---

 une structure  
 pyramidale
 

---

mutuel (CRCAM) et de la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA). Seules ces dernières sont autorisées à octroyer du crédit, sur la base des dossiers instruits par les Centre d'action régionale pour le développement rural (CARDER). En outre, de part l'influence de la CNCA sur la conduite du réseau, le statut bancaire prédomine sur l'aspect mutualiste et les administrateurs sont écartés de la gestion et du contrôle du réseau.

Progressivement, ce dernier s'enfonce dans une situation de déficit structurel où l'épargne des sociétaires n'est plus en sécurité. Il y a fuite en avant, la nouvelle épargne venant comblée le déficit du fonctionnement courant et parfois le déficit structurel sans être garantie par aucun actif réel. En novembre 1987, la CNCA est liquidée.

### La faillite financière de la CNCA

- Un environnement particulièrement difficile, où les principales filières d'agroexportation et donc les sources de revenus apportant une part importante de l'épargne sont en crise alors que le réseau est lui même en difficulté du fait de la crise de l'ensemble du secteur bancaire.

- Des marges beaucoup trop serrées du fait de la faiblesse du différentiel de taux imposé entre l'épargne et le crédit et des difficultés de placements depuis la liquidation de la CNCA.

- Des crédits peu importants par rapport aux dépôts, octroyés très lentement et de façon parfois laxiste. Alors que ces derniers auraient dû fournir des ressources importantes pour le réseau, ils se sont au contraire soldés par des pertes, avec des impayés irrécupérables supérieurs aux intérêts sur les prêts.

- Des charges de fonctionnement beaucoup trop lourdes, par rapport à des ressources faibles et aléatoires.

40

---

 difficultés
 

---

Au moment de la liquidation, il s'avère que les CRCAM dispose d'un avoir de plus de 450 M FCFA auprès de la CNCA. Son blocage entraîne une véritable crise de liquidité au sein des caisses débitrices et le gel de la plupart des comptes. Le collège des présidents, formés à l'initiative des présidents de CRCAM dans ce contexte difficile, essaie d'affronter la crise financière en suspendant les intérêts sur l'épargne des sociétaires et un certain nombre d'avantages salariaux du personnel.

Une étude, menée en 1988 fait valoir que le réseau a su garder la confiance des paysans (l'augmentation de l'épargne s'est maintenue, malgré les difficultés liées à la liquidation de la CNCA) et qu'il est nécessaire de renforcer son autonomie (Founier et Gentil, 1988). Un programme de réhabilitation est alors lancé.

### Le programme de réhabilitation

\* La réhabilitation institutionnelle du réseau vise à rétablir le caractère mutualiste des caisses en mettant l'accent sur la constitution d'un sociétariat cohérent, la priorité sur la collecte de l'épargne et le développement du crédit au niveau des CLCAM (application du principe de subsidiarité, les CRCAM devenant à terme des Unions de CLCAM). Durant la durée du projet, le réseau passe sous la tutelle d'une "Unité centrale du projet de réhabilitation" (UCP), elle-même sous contrôle d'un comité d'orientation composé des représentants des ministères concernés, des bailleurs de fonds et du collège des présidents ;

\* L'autonomie de gestion du réseau, c'est-à-dire la gestion des caisses par les élus, exclusion des interférences des structures administratives et des contraintes politiques,

afin que le crédit soit octroyé par les élus des Conseils d'administration ;

\* La réhabilitation financière du réseau, grâce à la liquéfaction des dépôts des membres et des avoirs gelés auprès de la CNCA, l'apurement des pertes d'exploitation, l'abandon des créances de l'Etat et de la CNCA, des mesures fiscales (exonération d'impôts) et le financement du projet ;

\* L'assainissement de la gestion, par la redéfinition des taux créditeurs et débiteurs, la compression du personnel, l'abandon du statut bancaire et des avantages salariaux s'y rapportant, la réduction des frais généraux, l'accroissement des ressources et la constitution d'un fonds de réhabilitation (gestion des excédents de liquidité du réseau et placement sur le marché financier).

### La réhabilitation

Après trois ans de réhabilitation, le réseau a connu une évolution importante. En 30 mois, le sociétariat a progressé de 76,9, atteignant 36 834 membres en mars 1992. Cette progression du sociétariat est due à la politique d'accès au crédit des sociétaires au niveau des CLCAM. Le capital social a connu une évolution du même ordre (+67%), en particulier du fait des modalités d'accès au crédit qui impliquent l'acquisition de 5 à 10 parts sociales dans la plupart des caisses locales.

Néanmoins, le taux de pénétration du réseau, c'est à dire le nombre de sociétaires rapporté au nombre de familles de la zone considérée, demeure globalement très faible au niveau des villages (inférieur à 5%), et encore plus pour certaines catégories sociales (les femmes représentent moins de 10% du sociétariat). Il est, de plus, très variable selon la distance au siège de la caisse. En effet, pour la plupart, les CLCAM concernent en principe plusieurs dizaines de villages.

L'épargne est en forte hausse et début 1992 dépasse les 3 milliards (figure 1). Pour les comptes sur livret qui constitue l'épargne la plus stable, l'évolution est encore plus nette (+65% en 30 mois). Cette évolution remarquable matérialise le regain de confiance des sociétaires dans le réseau mais masque des disparités importantes.

---

progrès

---



---

forte hausse de  
l'épargne

---

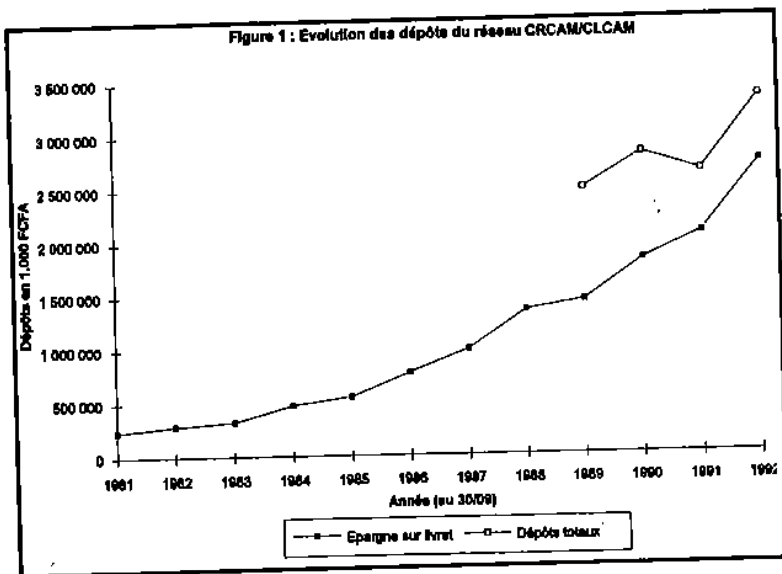


Figure 1 - Evolution des dépôts du réseau CRCAM/CLCAM

D'une part des disparités régionales les régions n'épargnent pas de la même façon et le Borgou, principale zone cotonnière du pays, représente à lui seul près du tiers des dépôts. D'autre part, des disparités entre déposants : seuls 5% des déposants concentrent 70% des dépôts, ce qui peut entraîner des variations importantes du montant de l'épargne si quelques déposants perdent leur confiance dans le réseau.

Enfin, les sociétaires ne représentent que 41% des déposants et 42% des dépôts, ce qui représente une autre source de fragilité du réseau, puisque son administration et son contrôle échappent à la majorité des déposants.

Le succès de cette première phase d'expérimentation aidant, l'activité de crédit a connu un essor important en 1990-91 (près de 8 500 bénéficiaires et 310 millions de FCFA d'encours). L'essor s'est ralenti en 1992 du fait de la suspension temporaire des crédits dans le Borgou (existence de sept millions d'impayés en juin 1991, notamment à cause des retards de paiement du coton).

Le crédit est accordé par le conseil d'administration aux épargnants réguliers ayant libéré une part sociale et n'ayant pas d'impayés antérieurs, en fonction de sa moralité et de sa capacité de financement. Le taux d'intérêt a été fixé à 2% par mois pour le crédit court terme<sup>2</sup> et permet d'atteindre rapidement l'équilibre financier au niveau des CLCAM. Si l'application stricte de la règle des "100% de remboursement" a permis le recouvrement de la quasi-totalité des créances en retard, elle explique aussi le faible taux de réemploi des ressources qui n'est que de 15,4% en 1991-1992.

Les quelques crédits moyen terme sont quant à eux destinés à la culture attelée et habitat, en particulier. En outre, se mettent en place progressivement de nouvelles expériences de crédits de faible montant, sur 3-4 mois, pour la commercialisation des produits agricoles ou les activités féminines dans quelques CLCAM.

<sup>2</sup> 15% l'an pour le moyen terme

une gestion mutualiste

Dans la plupart des caisses locales, les conseils d'administration ont pris en main la gestion des Caisses locales et, comme le souligne un administrateur, "aujourd'hui, les sociétaires sont vraiment conscients que la caisse, c'est leur affaire" (Agoua et Taillefer, 1992).

Un certain nombre de questions se posent pourtant au réseau :

**Principaux objets de crédit court terme de la campagne 1991**

- le paiement de main d'oeuvre (débranchage, semis, sarclage, récolte),
- l'achat de plants (tecks, arbres fruitiers, palmiers),
- l'achat d'aliments pour la soudure,
- l'achat de porcs, l'élevage de petits ruminants, ainsi que leur embouche,
- l'achat d'acadjà pour la pisciculture artisanale,
- la transformation de gari, d'huile de palme par les femmes,
- le petit commerce des produits agricoles et de consommation courante,

- Comment développer le sociétariat et notamment le sociétariat féminin ? La structure inégale des dépôts qui fragilise le réseau renforce le besoin d'augmenter le poids des petits et moyens épargnants, plutôt que de attirer les gros déposants comme les fonctionnaires, actuellement exclus du sociétariat par les statuts. Développer le sociétariat féminin pourrait contribuer à résoudre ce problème. En effet, elles ont une activité économiques très importantes au Bénin et ont des besoins de financement spécifiques, où les montants et les périodicités sont assez courts. Or les conditions d'accès au crédit que fixent les caisses ne s'adaptent pas à leurs contraintes (blocage de sommes relativement importantes sous forme d'épargne préalable et de parts sociales en relation aux montants de crédit sollicité) et les excluent de fait du sociétariat.

à ouvrir aux femmes

- Comment adapter les structures mutualistes aux conditions locales ? En fonction de la densité du sociétariat et de sa répartition autour de la caisse, il s'agit de construire des organisations disposant à la fois d'un volume d'activités financières suffisant tout en restant socialement maîtrisées, c'est à dire où les membres soient suffisamment proches pour pouvoir se rencontrer, exercer un certain contrôle sur la gestion et discuter des problèmes de la caisse. Suivant les conditions, ces caisses peuvent en effet s'organiser sous des formes différentes.

à adapter aux conditions localesmoraliser les conseils d'administration

- Quelle représentativité des conseils d'administration ? Une enquête rapide effectuée début 1992 révèle que si plus des deux tiers des administrateurs ont été renouvelés depuis 1989, près de 50% ont un niveau d'études supérieur ou équivalent au primaire et moins de 15% sont des femmes. Alors que, pour certaines Caisses locales, la composition des conseils d'administration semble homogène, elle est nettement dominée par des notables dans d'autres cas.

### La structuration des caisses locales

- Pour les caisses couvrant des zones géographiques trop importantes et trop éclatées, il peut être prévu de créer des sections coopératives afin d'augmenter le sociétariat et la cohésion sociale autour de pôles décentralisés.

- Dans les zones non cotonnières de l'Atacora, une hypothèse est de créer des caisses ouvertes à temps partiel, moins coûteuses en frais de fonctionnement.

- En zone cotonnière, Borgou notamment, il semble souhaitable de doubler les caisses dépassant les cent millions de FCFA de dépôts afin de maintenir un certain contrôle social sur la gestion.

Certains d'entre eux ont, face au réseau, des revendications en fonction de leur intérêt propre et au détriment de l'ensemble du réseau (allongement de la durée des mandats afin de "valoriser au mieux la formation et l'expérience des administrateurs", mais sans rendre de compte aux sociétaires ; augmentation de leurs indemnités et déplafonnement de leurs crédits, etc.),

- Quelle gestion du personnel adaptée aux réalités économiques de l'entreprise mettre en place ? Depuis le début de la réhabilitation, un relèvement du niveau de formation initiale des salariés, ainsi qu'une amélioration progressive de leur rémunération peuvent être constatés.

gérer le personnel

44

Malgré cela, les revendications du personnel en matière de rémunération continue et il s'avère nécessaire de définir les responsabilités et les modes de régulation des pouvoirs entre salariés et administrateurs aux différents niveaux. Il s'agit de la définition de la politique salariale, mais aussi de la sélection et l'affectation du personnel.

restructurer les caisses

Les Caisses régionales, sont quant à elle, dans une phase de transition et de transfert des activités financières vers les Caisses locales. Leur statut reste à déterminer, mais l'objectif est d'aboutir à des unités de service, appelées Unions de caisses locales, et dont les fonctions pourraient être d'appuyer la promotion du sociétariat et de l'épargne, la définition d'une politique de crédit, la vérification et centralisation de la comptabilité, la formation des sociétaires et des administrateurs et, enfin, la collecte et placement des excédents de trésorerie.

rôle du collège des  
présidents

Enfin, le collège des présidents n'a eu qu'un rôle limité depuis le début de la réhabilitation, malgré son rôle au moment de la liquidation de la CNCA. Inquiet, dès 1989, de l'autonomie du réseau par rapport au projet de réhabilitation, le Collège des présidents fait paraître, en novembre 1991, un document proposant une évolution du réseau vers une structure fédérative au niveau national. Ainsi, les responsabilités et le rôle des présidents élus des Conseils d'administration se trouveraient renforcés et cette structure servirait de base pour la prochaine phase.



des contraintes
parfois
incontournables

En outre, de multiples contraintes ont affecté le réseau durant ces trois années de réhabilitation par rapport à l'environnement. Parmi celles-ci, la multiplicité des bailleurs de fonds et des procédures de financement par région a eu des effets anti-économiques et anti-pédagogiques, de nombreux conflits avec les autorités politiques ont eu lieu sur les taux d'intérêt qualifiés "d'usuraires", sur l'assouplissement des conditions d'accès au crédit afin de satisfaire les besoins supposés "immenses" du monde rural et des problèmes de relations entre le réseau et la justice ont eu lieu et risquent de mettre en cause la pérennité des Caisses, (demande d'indemnités exorbitantes dans le cadre de procédures de licenciement de salariés même accusés de fautes graves).

## Avenir

Pour les prochaines années, il s'agit de consolider et de structurer le réseau (Agoua *et al*, 1992) à travers le renforcement des Caisses locales, la création d'un réseau mutualiste pyramidal, l'autofinancement progressif du réseau et la participation à la mise en oeuvre d'une politique nationale de crédit.

### Consolider les Caisses locales

Le renforcement des caisses passe d'abord par le développement du sociétariat, en particulier féminin, grâce à l'adaptation des modalités d'accès au crédit et la diversification progressive de la politique de crédit qui doit s'étendre aux autres besoins des sociétaires, tout en restant maîtrisable par les organes de gestion (petit commerce, transformation, petit élevage, culture attelée, artisanat, plan épargne-logement, prêts sociaux en cas de funérailles, etc...). Ce développement doit s'accompagner de la définition d'une politique de structuration et d'extension des Caisses locales. Il doit éviter la concentration excessive grâce à de nouvelles formes de décentralisation (bureaux délocalisés ou sections coopératives), mais aussi d'un effort de formation des sociétaires et des gérants et de la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation, de marketing bancaire et de recherches d'accompagnement. Enfin, doit être mis en oeuvre un programme de construction de bâtiments pour renforcer l'image du réseau, grâce à des crédits-construction à faible taux, internes au réseau.

développer le
sociétariat

### Créer un réseau national

Basé sur des Caisses locales solides, la création d'un réseau national doit comporter, d'une part, la transformation des

Caisses régionales en Unions de caisses locales offrant différents services. Chaque Union régionale devrait comprendre un directeur et deux à quatre adjoints.

réseau à trois étages

D'autre part, la création d'une Fédération nationale pourrait avoir comme mandats : la représentation vis à vis de l'extérieur, la définition des principes généraux en matière d'extension et de structuration du réseau, d'épargne et de crédit, la fourniture d'appuis spécifiques (formation, échanges d'expériences, synthèse des informations), la vérification de l'exécution des politiques et gestion des surplus de trésorerie. L'actuel personnel de l'unité centrale du projet de réhabilitation deviendrait alors l'exécutif de la Fédération nationale. La création de la Fédération devrait démarrer dès le début de la phase, afin de pouvoir permettre une transition progressive et aboutir à une structure opérationnelle dès 1993, sans rupture ni démagogie.

En se basant sur le principe de subsidiarité dans la définition des tâches entre chaque échelon du réseau, l'objectif est d'éviter les dérives vers le centralisme entraînant la constitution d'une nouvelle CNCA. Enfin, il est nécessaire d'être conscient des risques de dérives que comporte cette évolution. Les pouvoirs de chacun doivent être délimités, il faut s'assurer de la présence des compétences nécessaires pour les assumer et en définir à chaque fois les contre-pouvoirs possibles.

46

### **Autofinancement progressif**

L'autofinancement doit être clairement affirmé dans les objectifs et être à l'esprit dans toute décision concernant la politique du personnel, la définition des services et les charges de structure (Tabl. 1). Selon les échelons du réseau, les délais envisagés pour atteindre cet objectif sont variables :

équilibre rapide pour  
les caisses locales

- D'après l'audit financier de 90/91, 36 CLCAM sur 46 seront équilibrées à la fin de l'année 1992. Conformément aux prévisions de l'UCP, l'équilibre des Caisses locales est possible à partir de 25 millions de dépôts, si elles arrivent à atteindre un taux de réemploi des ressources de 30% tout en maintenant un taux de remboursement proche des 100%. En conséquence, elles ne doivent plus compter sur les subventions d'équilibre à compter de fin 1992. Des dispositions spéciales doivent être prises pour les caisses de l'Atacora plus petites et les nouvelles caisses des chefs lieux de région, constituées afin de substituer aux ex-Caisses Régionales.

progressif pour les  
unités régionales

- En ce qui concerne les Unions régionales, il s'agit de définir une subvention dégressive suivant un pourcentage des charges de structure (75, 50 et 25% par exemple), tout en développant

divers types de recettes (sur le placement des liquidités, le prélèvement sur les intérêts des crédits et la facturation des services aux Caisses locales). D'après les projections financières, l'équilibre serait atteint au bout de 4 à 6 ans,

PRODUITS		CHARGES	
<b>Produits financiers :</b>		<b>Charges financières :</b>	
- Crédit :		- Dépôts :	
7.500 x 24%	1 800,0	25 000 x 75 % x 3 %	562,5
- Placements :			
15.500 x 5%	775,0		
<b>TOTAL</b>	<b>2 575,0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>562,5</b>
<b>BENEFICE BRUT BANCAIRE :</b>		<b>2 012,5</b>	
		Charges de fonctionnement :	1 800,00
		<b>Provisions pour impayés :</b>	150,0
		<b>TOTAL</b>	<b>1 950,0</b>
<b>BENEFICE NET :</b>		<b>62,5</b>	

Tableau 1 - Compte d'exploitation prévisionnel d'une CLCAM (en 1.000 FCFA)

*Hypothèses :*

- 2,5 M FCFA de dépôts se répartissant en 7,5 M FCFA d'encours de crédit (30 %), 2 M FCFA de trésorerie et 15,5 M FCFA de placement,
- Taux d'intérêt du crédit de 24 % l'an,
- Structure des taux pour le placement des excédents de trésorerie : 9% sur les placements de l'UCP sur le marché financier, 7% restitués au niveau des CRCAM (2% pour les frais de fonctionnement), 5% au niveau des CLCAM (idem), 3% sur les comptes des déposants,
- Rémunération des dépôts sociétaires par trimestre, sur la base du solde le plus bas. C'est à dire que les intérêts du compte seront calculés en fonction du montant le plus bas atteint par le compte durant le trimestre, ce qui a pour conséquence de ne rémunérer qu'une partie de l'encours des dépôts (estimée à 75% en moyenne),
- Charges de fonctionnement : salaire du gérant (12 x 60.000 FCFA, soit 720.000 FCFA), plus charges sociales, charges de fonctionnement et amortissement du matériel de la caisse.

dépendant de la  
croissance pour la  
fédération

• Au niveau de la Fédération, il s'agit de couvrir les charges ordinaires et de faire financer par l'extérieur les dépenses exceptionnelles (assistance technique, missions d'appui, audit financier, informatisation du réseau, etc...). Avec des charges de 130 M FCFA et une croissance de ces dernières de 10% par an durant les deux ans à venir, l'équilibre est possible à partir de 8 milliards d'épargne (dont 500 M FCFA de liquidité, 2,5 milliards de crédit, 5 milliards de placement). Avec 2% de différentiel attribués à la Fédération sur les placements et les crédits, les ressources annuelles dégagées sont de 159 M FCFA. Ce montant d'épargne pourrait être atteint en 6 ans (i.e. en 1998) avec une croissance annuelle de 20% et en 8 ans avec seulement 15% (i.e. en l'an 2000).

### Contribuer à une politique nationale de crédit rural

Le réseau peut jouer un rôle dans la politique nationale de crédit. En effet, par rapport aux autres interventions en matière de financement rural, il apporte des éléments complémentaires.

Il peut contribuer à identifier les demandes solvables du milieu rural en les classant par grands types :

identifier les  
demandes solvables

- besoins d'intrants (filière coton),
- besoins d'intrants maïs, arachide ou palmiste (filière à commercialisation non maîtrisée),
- prêts de campagne diversifiés (agriculture, petit élevage, transformation, artisanat, commerce),
- culture attelée dans le cadre de filière,
- investissements agro-industriels, infrastructure stockage, aménagements de bas fonds, mécanisation, grandes exploitations,
- infrastructures (pistes, ponts, écoles, santé, puits, aménagements de marché,...)
- habitat individuel

Ces besoins doivent être traité de manière adaptée, en développant les complémentarités et en répartissant la demande selon la nature et les capacités des structures : filières, réseau CRCAM - CLCAM, ONGs, banques... Par exemple, la filière coton et les investissements agro-industriels pourraient continuer à être financés par les banques et la Société nationale pour la production agricole (SONAPRA), le crédit rural diversifié par les réseaux mutualistes et les infrastructures par des subventions et les projets de développement.

Le réseau peut négocier des protocoles de crédit avec d'autres opérateurs au niveau local selon certains principes bien définis (gestion paysanne, épargne associée, remboursement à 100%, taux d'intérêt permettant de couvrir les charges), la CLCAM pouvant devenir la "caisse centrale" de caisses villageoises promues par d'autres organismes.

Enfin, les caisses peuvent contribuer au contrôle des différents intermédiaires financiers et informer les bénéficiaires sur les initiatives malhonnêtes qui peuvent se présenter.

De cette façon, une politique nationale de crédit rural pourrait se mettre en place avec la participation de l'ensemble des acteurs, grâce à la tenue de rencontres périodiques (du type table ronde) permettant d'analyser les besoins solvables existants et de déterminer les structures les plus à mêmes d'y répondre.

les orienter vers les  
structures appropriées

négocier des  
protocoles

contrôler les  
intermédiaires

## Conclusion

*L'expérience des CLCAM et, de façon plus générale des coopératives d'épargne et de crédit, montre la possibilité de mobiliser de l'épargne à la campagne comme à la ville, de l'utiliser pour réaliser des crédits ouverts, distribués et récupérés dans de bonnes conditions.*

*Le modèle, à l'origine conçu dans les pays du nord, a été transféré dans un premier temps sans beaucoup d'adaptation aux conditions locales et sans chercher à créer avec les sociétaires un système approprié. Or, cette "appropriation sociale" implique de se pencher sur les problèmes de formation des sociétaires, d'adaptation des structures, des modes de décision et de contrôle aux réalités sociales et culturelles locales. Ces aspects, s'ils semblent à priori lourds et coûteux pour le "banquier", n'en sont pas moins indispensables pour enraciner durablement ces systèmes dans leur tissu social et leur permettre ce qui reste en définitive la condition de leur pérennité, une réelle efficacité économique (en terme de volume d'épargne et de crédit, de taux de remboursement et de maîtrise des coûts).*

*Enfin, les coopératives d'épargne et de crédit, si elles construisent lentement mais durablement leur réseau à partir de l'épargne, ont tendance à s'intéresser seulement à une clientèle en phase d'accumulation, ayant la possibilité de dégager un surplus financier et de ne pas le réinvestir immédiatement. Cette tendance peut s'avérer, à terme, dangereuse quand elle tend à concentrer les dépôts et les crédits d'un réseau dans les mains d'un faible nombre de sociétaires. Elle risque en outre de limiter l'impact économique du crédit en excluant les secteurs sociaux ne dégageant pas suffisamment d'excédents. C'est pourquoi de nouvelles approches complémentaires comme le crédit solidaire ont été envisagées.*

---

## Bibliographie

AGOUA F., ADECHOUBOU M., DOLIGÉZ F., FOURNIER Y., GENTIL D., JOBIN G., 1992.- Etude de faisabilité du programme d'appui au réseau national des caisses de crédit agricole mutuel. Paris, IRAM, 2 tomes.

AGOUA F., TAILLEFER B., 1992.- Marche vers la structuration : pre-

mière étape de diagnostic transitoire. Cotonou, Réseau CLCAM-CRACM, 104 pp.

FOURNIER Y., GENTIL D., 1988.- Etude sur la réhabilitation des CRCAM et CLCAM au Bénin. Paris, IRAM, 2 tomes.

---

**Résumé**

Dans le cadre de l'essor des systèmes de crédit décentralisé, de nouvelles approches conjuguant références extérieures et participation des usagers dans la conception et la gestion des systèmes financiers sont mises en œuvre.

Ainsi les coopératives d'épargne et de crédit du Bénin ont démarré sur la base de la collecte d'épargne et ont développé avec succès une

activité de crédit depuis la réhabilitation du réseau en 1988. L'effort est actuellement porté sur la consolidation et la structuration du réseau qui doit permettre un contrôle effectif des sociétaires sur sa gestion, ainsi que sur la définition des modalités de participation à une politique nationale de financement rural.

---