

UM - PAMECAS

**Recherche et expérimentation pour le développement de
produits financiers adaptés en milieu rural**

Étude de cas

**Réalisé dans le cadre du projet AESOR
Financé par l'ACDI**

Par Pierre Larocque, consultant

Juin 2009

Table des matières

1	Contexte de l'expérimentation.....	3
2	Le modèle sous jacent à l'expérimentation	3
3	L'étude de marché	6
3.1	Le protocole de recherche et de développement de produits financiers ruraux ...	6
3.2	Les résultats de la recherche de produits financiers ruraux	8
4	Le protocole d'expérimentation.....	13
5	Déroulement de l'expérimentation	15
6	Résultats de l'expérimentation	18
7	Retour sur le modèle.....	21
7.1	L'expérimentation de la structuration de la demande	22
7.2	L'expérimentation de l'adaptation de l'offre	23
7.3	L'expérimentation et les contraintes externes	25
8	Leçons apprises de l'expérimentation	26

1 Contexte de l'expérimentation

Le réseau de mutuelles d'épargne et de crédit PAMECAS au Sénégal a obtenu un financement de l'ACDI pour développer ses activités dans la zone des Niayes et pour appuyer le développement des services microfinanciers en Casamance. De plus, un des objectifs du projet était de développer et d'expérimenter l'offre adaptée de produits financiers en zone rurale. L'ensemble du processus de recherche expérimentation s'est déroulé du mois d'octobre 2006, jusqu'en janvier 2009, mais l'expérimentation elle-même s'est tenue d'octobre 2007 à janvier 2008. Il était prévu au projet la rédaction d'une étude de cas sur cette expérimentation, afin que l'AP/SFD¹ puisse la diffuser à travers le secteur dans l'ensemble du pays. La responsabilité de l'élaboration de l'étude de cas était confiée au consultant international impliqué dans la recherche expérimentation.

L'opération a consisté à réaliser une étude de marché dans les zones sélectionnées afin d'identifier les filières porteuses et, à l'intérieur de ces filières, les créneaux qui représentaient un potentiel pour le crédit. Des produits de crédit spécifiques dans l'itinéraire des filières ont été adoptés. Puis, l'expérimentation de ces produits a été réalisée. Le processus a été suivi et coordonné par un comité aviseur formé du personnel de direction, de la direction régionale et du personnel terrain de PAMECAS. Un expert international a conseillé le réseau tout au long de l'expérimentation.

Cette étude de cas veut relater le processus d'introduction de nouveaux produits financiers adaptés au monde rural, présenter les résultats et conclure sur les facteurs de succès.

2 Le modèle sous jacent à l'expérimentation

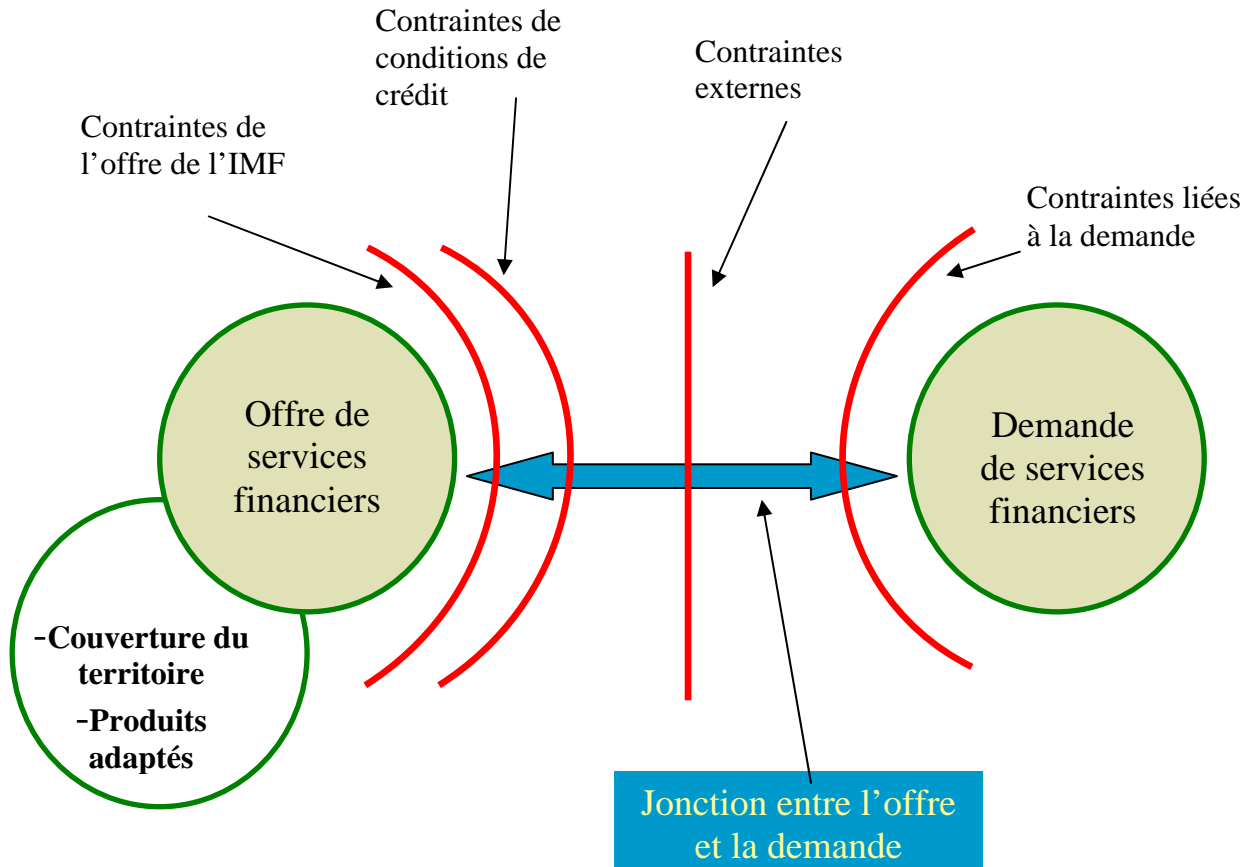
Le modèle sous jacent au développement de produits adaptés au monde rural a été élaboré à partir du constat que la microfinance offre facilement des services financiers à la clientèle commerciale, mais a de la difficulté à offrir des crédits pour la production et la transformation. En effet, la très grande majorité des crédits offerts à travers le monde par les institutions de microfinance, concerne le commerce. Une analyse spécifique des causes de ce phénomène montre que des contraintes particulières sont inhérentes au crédit à la production et à la transformation qui interviennent à un moindre niveau pour le crédit commercial. Ces contraintes viennent des promoteurs eux-mêmes (contraintes de la demande), notamment en milieu rural, mais également des IMF² (contraintes de l'offre) qui doivent faire des efforts particuliers pour rejoindre ces clientèles. Finalement, certaines contraintes sont externes à l'offre et la demande (climat, conditions de marché, maladies). Le schéma suivant illustre la problématique de l'adaptation de l'offre de services des IMF au monde rural. Il situe les contraintes qui empêchent la jonction de se faire entre l'offre et la demande. Le modèle sous entend qu'il faudra identifier les

¹ AP/SFD : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés

² IMF : Institution de microfinance, terme plus générique que le terme SFD (systèmes financiers décentralisés) utilisé en Afrique de l'Ouest.

contraintes spécifiques à chacun des milieux et les faire lever ou les minimiser, si l'on désire que des crédits soient octroyés avec succès en milieu rural.

Schéma de la demande et de l'offre de produits de crédit ruraux



Les principales contraintes liées à la demande sont généralement les suivantes :

- une méconnaissance par les emprunteurs des disponibilités de crédit,
- l'incapacité pour l'emprunteur d'évaluer ses besoins de crédit (budget de culture),
- le manque de sensibilisation sur l'utilisation du crédit,
- l'incapacité de formuler et d'acheminer adéquatement une demande de crédit structurée et solvable,
- l'absence de garanties physiques non compensées par d'autres forme de garantie de groupe ou solidaire,
- l'absence de suivi technique.

Du côté de l'offre, les contraintes empêchant d'octroyer convenablement du crédit à la production et à la transformation sont de deux ordres. Le premier est le manque de savoir-faire des IMF et le deuxième est lié aux conditions de crédit.

Les contraintes de l'offre liées au manque de savoir-faire sont les suivantes :

- La méconnaissance du secteur agricole et notamment des filières présentes sur le territoire,
- La difficulté d'établir les capacités de remboursement et les risques,
- Le manque de formation des agents de crédits pour le crédit à la production et à la transformation,
- Le manque de proximité physique des milieux ruraux et de proximité individuel dans les relations avec la clientèle.

Les contraintes liées aux conditions de crédit sont habituellement les suivantes :

- La capacité pour les agriculteurs et les transformateurs de rentabiliser les taux d'intérêt, notamment lorsque un seul versement final est requis,
- La fréquence des remboursements,
- Les garanties demandées (garanties physiques, épargne préalable, etc.),
- L'absence de ressources financières à moyen et long terme des IMF pour les besoins d'investissement.

Les contraintes externes sont indépendantes de l'IMF et de l'emprunteur et les plus importantes sont les suivantes :

- Le risque climatique,
- Les problèmes phytosanitaires pour les cultures et sanitaires pour l'élevage,
- Les variations subites des prix.

Dans la plupart des cas, il est possible de trouver des solutions pour contourner ces contraintes. Cependant, pour se faire, des investissements en renforcement des capacités sont nécessaires. Il s'agit de structurer la demande et d'adapter l'offre. Pour l'adaptation de l'offre, il ne s'agit pas uniquement de modifier les caractéristiques des produits, c'est l'ensemble de l'approche qu'il est nécessaire d'adapter.

La structuration de la demande passe par :

- un encadrement des emprunteurs, afin de leur fournir l'information concernant la disponibilité de crédit,
- une sensibilisation à la bonne utilisation des crédits,
- un appui pour établir les besoins et pour formuler une demande de crédit,
- un regroupement de la demande, tout en maintenant des crédits individuels, afin de faciliter le travail d'encadrement et d'octroi de crédit; une clientèle organisée favorisera l'octroi de volumes plus importants de crédits,
- l'offre de garanties regroupées soit avec caution solidaire ou sous la forme de fonds commun de garantie, afin que le risque soit partagé entre les producteurs, leur organisation paysanne, leur association et l'IMF,
- un suivi technique, lorsque disponible, tâches que l'IMF n'est pas en mesure de réaliser, mais qui constitue une garantie fort appréciable.

L'adaptation de l'offre peut se réaliser par :

- une bonne connaissance du marché et des filières et l'identification de créneaux porteurs assurant des volumes justifiant l'adaptation et la spécialisation,
- une bonne connaissance des productions ou les activités de la filière financée, afin de pouvoir évaluer les capacités de remboursement et le risque; cette connaissance passe par l'élaboration de fiches techniques présentant les comptes d'exploitation réalistes et les protocoles de culture,
- l'établissement de conditions de crédits adaptés, on pense, entre autres, à la fréquence de remboursement, aux types de garantie exigée, à la gestion adaptée des taux d'intérêt,
- une proximité des services par la présence des agents de crédit et encore davantage par la mise en place d'un guichet,
- des contacts rapprochés avec les producteurs, afin de bien les connaître, en particulier leur production,
- La formation des agents de crédits (évaluation des risques et capacités de remboursement spécifique aux cultures) ou l'emploi d'agents spécialisés en agriculture.

Pour les contraintes externes, des mesures peuvent permettre de les contourner partiellement. Un système d'information sur la variation des prix peut amortir le choc des variations. Le risque climatique peut être couvert par l'assurance récolte lorsque accessible, mais ce n'est pas fréquemment le cas. De même, les maladies ou les cataclysmes peuvent être couverts par des assurances, mais un suivi technique peut être efficace pour contenir les maladies des plantes et des animaux.

Un autre facteur de succès est d'assurer que le processus assure le dialogue régulier entre la clientèle et l'IMF, afin que les emprunteurs soit bien informés des produits offerts, que des produits adaptés leur conviennent et qu'ils en soient satisfaits. Le dialogue permettra également aux emprunteurs de comprendre les préoccupations des IMF en ce qui concerne la nécessité de limiter le risque et d'atteindre la rentabilité.

C'est donc en ayant en tête ce modèle que l'élaboration de l'expérimentation de produits a été réalisée dans la zone des Niayas au Sénégal par le réseau PAMECAS.

3 L'étude de marché

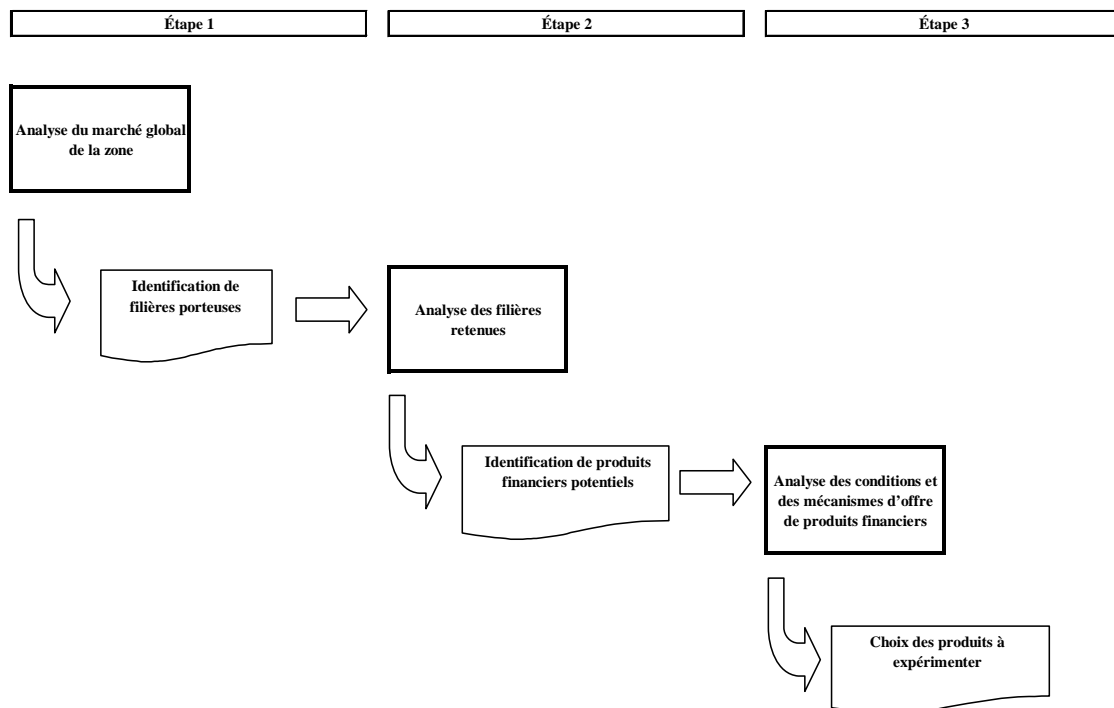
3.1 Le protocole de recherche et de développement de produits financiers ruraux

Un protocole de recherche a été produit par un expert international. Ce protocole a été discuté et ajusté par le comité avisier. La phase recherche (étude de marché) était sous la responsabilité d'un consultant externe, la responsabilité des membres du comité avisier étant de lui faciliter la tâche sur le terrain. Cependant le comité avisier devait prendre

connaissance des résultats de la recherche à chacune des étapes, dans le but de fixer les orientations à prendre avant de poursuivre les travaux.

Il avait été établi que la recherche et l'expérimentation se ferait uniquement dans les zones d'attraction des antennes des mutuelles de Thiès et de Tivouane, toutes deux reliées à la direction régionale de Thiès. De plus, pour la recherche, l'échantillonnage a été sélectionné dans les zones de Sao, Fass Boye et Mboro. Ce choix de zones a été fait suivant les critères dictés par les objectifs de l'étude. Les localités avec un potentiel économique, pouvant générer une demande significative de crédit, ont été ciblées.

La recherche devait se dérouler en trois étapes qui correspondaient à des choix à faire avant de poursuivre. À la première étape, il s'agissait de décrire le marché rural global afin de pouvoir sélectionner cinq filières porteuses. La deuxième étape consistait, à partir de ces cinq filières, d'identifier les produits de crédit à expérimenter, car dans une filière plusieurs segments peuvent être financés (approvisionnement, production, stockage, commercialisation et transformation). Finalement, en troisième lieu, une fois les produits de crédit sélectionnés, il s'agissait de définir leurs caractéristiques et les mécanismes propres à chacun, afin de les expérimenter.



Pour chacune de ces étapes, les informations à recueillir avaient été établies, ainsi que les analyses à effectuer, pour préciser les attentes vis-à-vis le consultant, afin d'aider la prise de décision.

La collecte d'information devait se faire, notamment pour la première partie par de la recherche documentaire, les entrevues devaient servir à toutes les étapes et les « Focus Group » devaient être utilisés plutôt pour la dernière étape.

Des représentants des organisations impliquées en agriculture des zones de l'expérimentation ont été rencontrés. Il s'agit des organisations paysannes (Association d'Union, Unions, associations de producteurs, OP), des structures gouvernementales d'appui technique et des ONG, appuyant les producteurs.

De plus, 93 chefs de ménage ont été interviewés. C'est environ 8% des ménages qui ont été rejoints par l'étude dans les 15 villages sélectionnés des trois zones ciblées. Cette enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire standard, afin connaître les productions, les contraintes et les besoins de financement des producteurs et des transformateurs.

3.2 Les résultats de la recherche de produits financiers ruraux

Les résultats de la recherche ont été présentés en trois rapports distincts. En effet, chacun des rapports correspondait à la fin d'une étape où le comité aviseur devait effectuer des choix, afin de poursuivre les travaux.

Des informations globales fournies par les études, il est nécessaire de noter que 74% des ménages des Niayes pratiquent l'agriculture, soit environ 4 400 ménages et de ce nombre presque la totalité ont des productions maraîchères.

L'IDENTIFICATION DES FILIERES

L'objectif de la première étape était d'identifier cinq filières porteuses. Dans les faits, la recherche n'a identifié que quatre filières majeures : le maraîchage, l'arboriculture, les productions halieutiques et l'aviculture. Il est vrai que la plupart de ces filières se subdivise en sous filières. C'est ainsi qu'en maraîchage, l'oignon, la pomme de terre, la tomate, le chou pommé, le piment, l'aubergine, la carotte et le navet et les haricots constituent en soi des filières. De même, pour l'arboriculture on y retrouve principalement la mangue, mais également la culture d'agrumes, bananes, anacarde. L'aviculture se subdivise également en deux sous filières, soit la production d'œufs et de poulets de chair. Il est à remarquer que la zone cultive peu de produits vivriers et n'assure pas son autoconsommation.

LA FILIERE DE LA PRODUCTION MARAICHERE

Le maraîchage est la principale activité économique de la zone des Niayes. Elle représente 80% de la production nationale. La production est de type individuel. Une majorité possède un à deux hectares et quelques producteurs de type plus industriel, cultivent davantage de superficies, en dépassant rarement les 20 hectares. Il y a très peu de transformation des produits maraîchers. Seul le haricot vert est cultivé de façon plus industrielle pour l'exportation. Si elle n'est pas assurée par le banabana, la commercialisation est réalisée par les femmes qui achètent aux producteurs pour revendre sur les marchés locaux. La filière des produits maraîchers est bien structurée par plusieurs

unions de producteurs qui elles-mêmes sont réunies en association. Outre le problème de financement, l'approvisionnement en eau, le coût des intrants représentent des contraintes. Pour améliorer l'efficacité, des infrastructures de conservation seraient souhaitables.

LA FILIERE DE LA PRODUCTION FRUITIERE

Les Niayes viennent au deuxième rang au pays pour la production de mangues, suivant ainsi la Casamance. La production de la zone représente selon les années 10% à 15% de la production nationale. Près de 85% de la production fruitière est constituée par la mangue, le reste étant presque entièrement composé d'agrumes et de bananes. Plus ou moins 20% de la production de mangues se dirige vers les exportations. Les banabanas sont les principaux intervenants pour la commercialisation, mais les femmes y jouent un rôle important localement et sur les marchés régionaux. Très peu de transformation est réalisée dans la zone pour les produits fruitiers. La filière s'est structurée à partir des organisations de maraîchage, mais la filière manque d'encadrement. Les problèmes rencontrés par les producteurs fruitiers sont les maladies, l'absence d'équipements appropriés, le manque d'encadrement des producteurs et le financement. Là également, les fruits étant périssables et le manque d'infrastructures de conservation est déploré.

LA FILIERE HALIEUTIQUE

Les produits halieutiques constituent le premier produit d'exportation du Sénégal (30%), devant l'arachide. La plus grande partie des prises sont artisanales (78%). La zone des Niayes représente 46% de la production nationale. Environ 2 000 personnes vivent de la pêche dans les Niayes. Une proportion importante des produits de la pêche est transformée sur place par les femmes (30%). Le poisson est braisé, salé, séché. Sinon il est commercialisé par les banabanas ou vers les usines qui exportent des produits de la mer. La filière de la pêche est plus ou moins organisée. Le prix en hausse des intrants, dont celui du carburant, fait partie des problèmes rencontrés par les pêcheurs. Sinon, les pêcheurs font face à l'insuffisance des infrastructures pour le refroidissement, pour la transformation et le manque de lieu de travail adéquat.

LA FILIERE AVICOLE

Seule l'aviculture est un élevage significatif dans les Niayes. Elle est d'ailleurs concentrée en périphérie de Dakar. La production de poulet de chair représente 20% de la production, le reste étant constitué de la production d'œufs. Cette spéculation a d'ailleurs doublé entre 2000 et 2006. La filière est constituée de producteurs artisanaux, des producteurs moyens et de quelques producteurs ayant des équipements modernes qui pratiquent une culture industrielle. Il y a dans ce secteur quelques petites organisations pour représenter les producteurs. Ceux-ci bénéficient d'ailleurs d'un encadrement spécifique par une structure gouvernementale. Les problèmes rencontrés par les producteurs de poulets et d'œufs sont d'abord le financement, la disponibilité des aliments et du matériel de base, le contrôle de la santé des animaux. Durant certaines

périodes, la filière fait face à des arrivages importants provenant de l'extérieur à des prix difficiles à concurrencer.

LE TYPE DE BESOINS DE FINANCEMENT ET LES SEGMENTS DE FILIERES

L'étude a montré que les besoins de financement de ces filières étaient de deux ordres, le premier pour les fonds de roulement et le second pour les investissements. Par ailleurs, pour toutes les filières le financement à la production était nécessaire. Sauf pour l'aviculture, des besoins de financement ont été exprimés pour la commercialisation. Des crédits pour la transformation ont été identifiés uniquement pour le secteur des pêches. Des investissements étaient requis pour le maraîchage, l'aviculture et les pêches. Aucun besoin de financement n'a été recensé en ce qui concerne le stockage.

Il a été rapidement convenu, suite aux recommandations de l'étude que le maraîchage de constituerait qu'une seule filière. En effet, les producteurs produisent différents types de légumes dans une année et même de façon concomitante. Du point de vue financier, il faut voir le flux de trésorerie du producteur dans son ensemble et adapter un produit financier en conséquence. Pour les produits fruitiers, seule la mangue a été retenue, les autres productions ne présentant pas un potentiel suffisant pour l'expérimentation.

Identification des possibilités de produits de crédit par segment et par filière

	Fonds de roulement			Investissement
	Production	Commercialisation	Transformation	Équipements (1) et bâtiments
Maraîchage	XX	X		XX
Mangue	X	X		
Aviculture	XX			XX
Pêches	X		XX	X

(1) Équipements : pour l'irrigation et les labours

Pour le maraîchage et la production de mangue, les fonds de roulement demandés par les intervenants devaient servir à acheter les intrants agricoles, quoique pour les mangues les besoins sont restreints. Pour l'aviculture, la provende et les médicaments sont les principaux intrants. Pour les pêches se sont les petits équipements pour les pêcheurs (filets,) et les intrants pour la transformation du poisson (sel, paille, transport, etc.) qui sont requis.

Pour la commercialisation, les fonds de roulement devaient servir à acheter la production pour la commercialiser. Les femmes commerçantes ont exprimé particulièrement des besoins dans ce sens pour le maraîchage et pour la commercialisation de la mangue. Malgré des possibilités de transformation pour les produits fruitiers, seules les femmes transformatrices de poisson ont exprimé des besoins pour ce type d'activité.

Pour les crédits à plus long terme pour financer des investissements, des demandes ont été exprimées par les producteurs maraîchers pour l'acquisition d'équipements d'irrigation. Pour l'aviculture, les investissements étaient nécessaires pour les bâtiments de ferme et les équipements plus modernes. Pour la pêche, les équipements requis

concernent la transformation comme les fours, mais aussi les pirogues pour leur propriétaire.

LES SOURCES EXISTANTES DE FINANCEMENT

L'étude a fait état également de sources de financement pour les producteurs. Du côté des IMF, la concurrence pour le réseau PAMECAS n'était pas très importante. Il y a bien des réseaux ou des mutuelles qui agissent dans les Niayes, mais les besoins ne sont que partiellement satisfaits. La principale IMF présente dans la zone en ce qui concerne le crédit aux producteurs est le réseau REMEC, avec une dizaine de COOPEC³, mais comme d'autres, elles ne disposaient pas de fonds nécessaires pour répondre à la demande. Trois de ces COOPEC agissent spécifiquement dans les zones de l'expérimentation et on devait en tenir compte. Les autres IMF s'intéressent plus ou moins au secteur de la production et de la transformation de produits ruraux. En l'absence de possibilités au niveau des IMF, les producteurs font encore appel au financement informel auprès des commerçants ou des banabanas, mais ce crédit est souvent usurier.

Suite à la première étape, le choix des filières n'était pas nécessaire puisque seulement quatre filières étaient porteuses. Il s'agissait plutôt de les préciser et de sélectionner des segments dans celles-ci.

LE CHOIX DES CRENEAUX A FINANCER PAR FILIERE

Dans une deuxième étape, chacune des filières a fait l'objet d'une étude détaillée. Ces informations ont permis de faire des choix de produits financiers à expérimenter et les définir. En effet, l'étude a décrit le fonctionnement des filières dans chacun de ses segments (production, commercialisation, transformation), leur potentiel, le rôle des acteurs des filières, les cycles de production, les comptes d'exploitation et les risques associés à chacune.

Suite à cette deuxième étape, comme le protocole le suggérait, le comité aviseur devait choisir trois produits financiers à expérimenter. Malgré le fait que seulement quatre filières représentaient un potentiel plutôt que cinq, comme souhaité, une dizaine de produits financiers pouvaient être expérimentés dans ces quatre filières. (Voir tableau précédent)

Parmi cette dizaine de produits financiers, le comité aviseur a choisi finalement cinq produits à expérimenter plutôt que trois. Le choix des produits s'est basé sur un certain nombre de critères, tel que :

- la production moyenne annuelle, afin que le potentiel de financement soit substantiel ;
- le chiffre d'affaires moyen annuel par producteur ;
- le revenu moyen annuel pour la production afin d'établir la rentabilité d'emprunter pour le producteur ;

³ COOPEC : coopérative d'épargne et de crédit

- l'organisation de la filière, en termes de nombre d'organisations faîtières existantes ;
- l'existence de structures d'appui pour la filière ;
- le niveau d'organisation de la filière ;
- les risques de la filière.

Finalement, l'implication déjà du réseau PAMECAS dans certains créneaux a constitué un autre critère de choix, car, il n'était pas utile d'expérimenter des adaptations de produits financiers dans des créneaux que le réseau desservait déjà de façon efficiente.

Finalement, les produits financiers retenus ont été :

- les crédits de fonds de roulement pour:
 - la production maraîchère,
 - pour l'aviculture, plus spécifiquement pour la production de poulets de chair à cycle plus court,
 - pour la transformation des produits de la pêche.
- les crédits d'investissement pour :
 - les équipements pour le maraîchage, notamment l'irrigation,
 - les équipements et les bâtiments pour l'aviculture.

L'expérimentation du financement de la commercialisation des produits maraîchers et de la mangue n'a pas été retenue, car le réseau PAMECAS octroie déjà des volumes de financement appréciables dans ces deux créneaux et ce, particulièrement pour les femmes commerçantes. Le potentiel de financement des intrants pour la mangue ne représentait pas un potentiel important, du moins pour l'expérimentation. Il n'a donc pas été retenu, mais il était fort probable que les produits financiers développés pour le maraîchage pourraient convenir pour la mangue. Pour le secteur des pêches, seul la transformation du poisson par les femmes a été retenue. D'une part, la commercialisation par les banabanas est déjà financée partiellement par les crédits commerciaux et d'autre part, le réseau a déjà eu des expériences de financement de la capture et a préféré expérimenter de nouveaux créneaux.

LA DESCRIPTION DES PRODUITS FINANCIERS RURAUX RETENUS POUR L'EXPERIMENTATION

À partir de ces choix, les produits de crédit à expérimenter ont été décrits de façon détaillée (la durée, les montants minimums et maximums, les intérêts, le type de garantie, le mode d'octroi, etc.). L'analyse détaillée des filières et les rencontres avec les producteurs ont permis de définir des produits adaptés qui pouvaient être ajustés en cours d'expérimentation. Au-delà de la description des produits, les enquêtes ont permis également de connaître l'approche que le réseau devait appliquer avec cette clientèle. Il a été suggéré notamment de maintenir une proximité avec la clientèle et d'établir des partenariats avec les organisations paysannes. On souhaitait que ces partenariats aboutissent à des protocoles avec les associations de producteurs, afin qu'elles jouent un rôle notable dans l'octroi, le suivi des crédits et éventuellement pour fournir des garanties.

LES FORCES ET FAIBLESSES DE CHAQUE CRENEAU DE PRODUITS FINANCIERS

En conclusion le tableau suivant présente les caractéristiques de chacun des créneaux par rapport à l'étude.

Créneaux Caractéristiques	Crédit pour la transformation des produits halieutiques	Crédit de production pour le maraîchage	Crédit d'investissement	Crédit pour la production avicole
Importance de la demande	Demande relativement faible mais non satisfaite	Demande exprimée très importante mais faiblement satisfaite	Demande exprimée très importante mais non satisfaite	Demande potentielle importante et non satisfaite
Niveau de risque	Risque faible	Risque assez élevé mais maîtrisable	Risques plus élevés mais maîtrisables	Risque plus faible
Pertinence au plan méso économique	Important, contribuant à la diversification des produits capturés et occupant beaucoup de femmes actives	Très important dans la relance de la production des légumes au Sénégal et l'augmentation des revenus des producteurs	Très important permettant l'accroissement de la productivité des exploitants agricoles	Important parce que contribuant à la relance de la filière ponte
Expérience de PAMECAS dans la fourniture du produit	Peu d'expérience	Une expérience appréciable	Une petite expérience	Une expérience appréciable
Niveau d'organisation des producteurs	Une bonne organisation des femmes transformatrices en GIE, un appui par une structure technique	Existence d'OP organisées et des expériences de financement et des fédérations	Assistance des OP ayant une bonne expérience de financement et des fédérations	Pas d'organisation bien structurée au niveau de la zone mais bonne organisation au niveau nationale
Concurrence	Presque pas de concurrents sur ce produit et dans la zone	Les concurrents sont tous très limités au niveau des ressources financières	Les concurrents ne sont pas en mesure de faire face à la demande	Presque pas de concurrent sur ce produit

4 Le protocole d'expérimentation

LES ZONES D'EXPERIMENTATION

La zone d'expérimentation retenue a été la même qui a servi à réaliser la recherche, c'est-à-dire les zones de Sao, Fass Boye et Mboro, comprenant une quinzaine de villages. Ces sites d'expérimentation devaient être desservis par les antennes PAMECAS de Thiès et Tivouane, toutes deux reliées à la direction régionale de Thiès.

L'OBJECTIF DE L'EXPERIMENTATION

Rappelons que l'objectif était de permettre à PAMECAS de développer une expertise de crédit pour certaines filières et d'éprouver les mécanismes d'octroi de crédit, afin de

pouvoir offrir des services financiers adaptés aux membres de son réseau. Un tel objectif ne peut être poursuivi sans une volonté ferme du réseau d'offrir des services à la clientèle rurale.

LES RESULTATS PREVUS DE L'EXPERIMENTATION

Au-delà d'avoir comme résultats des produits et une approche adaptés, l'expérimentation devait chercher à atteindre des volumes de crédit selon les créneaux sélectionnés. Il est à souligner qu'à cette étape, suite aux commentaires des intervenants du terrain, les crédits à l'investissement pour la transformation halieutique ont été ajoutés, faisant en sorte que six créneaux devaient être expérimentés.

C'est donc 213 crédits qui devaient être réalisés entre juin 2007 et juin 2008. La valeur de ces crédits devait être de 143 millions de FCFA. Les crédits à la production maraîchère devaient représenter 42% de l'ensemble, ceux pour le poulet de chair 28% et le crédit aux équipements maraîchers 18%, les 12% restant étant répartis entre les trois autres créneaux.

Résultats quantitatifs escomptés par l'expérimentation

	Nb de crédits octroyés	Montant moyen	Durée (mois)	Encours de crédit
Crédit production maraîchère	100	600 000	9	60 000 000
Crédit équipements maraîchers	20	1 200 000	18	24 000 000
Crédit production poulet de chair	40	1 000 000	2	40 000 000
Crédit équipements et bâtiments avicoles	3	3 000 000	24	9 000 000
Crédit transformation halieutique	40	100 000	3	4 000 000
Crédit équipements halieutiques	10	600 000	24	6 000 000
Encours total	213			143 000 000

LES PHASES EXPERIMENTALES

Trois phases étaient prévues à l'expérimentation : (1) la préparation, (2) l'octroi de crédit et le suivi, (3) l'évaluation.

Dans la phase de préparation, il s'agissait de compléter la définition des produits et les valider auprès de la clientèle, des représentants de leur organisation et à l'intérieur du réseau. Ce processus de validation était associé à une première étape de sensibilisation dans les villages. À cette étape, les autres activités d'organisation devaient également être réalisées (affectation des agents, achat de moto, adaptation des modes de fonctionnement des mutuelles).

La phase d'octroi devait durer neuf mois, d'octobre 2007 à juin 2008. Conscient que pour certains crédits, à cause des impératifs de la durée du projet, la période de remboursement dépasserait ces échéances, il avait été considéré que la période d'octroi et dans certains cas, une partie seulement de la période de remboursement était suffisante pour évaluer l'expérience. Les agents de crédit devaient donc établir des relations de

proximité avec la clientèle et l'appuyer pour formuler sa demande. Les organismes partenaires devaient être consultés. Puis, le processus habituel d'analyse et d'approbation devait être réalisé. Les agents devaient assurer également une présence pour suivre les crédits. Dans le contexte de l'expérimentation, un suivi plus intensif des agents devait être réalisé par la direction régionale de Thiès et un consultant externe devait suivre l'ensemble de l'expérimentation. Les intervenants devaient faire rapport au comité aviseur.

Une évaluation de l'expérimentation devait être réalisée par un consultant externe. Le réseau devait par la suite, produire la documentation afin de pouvoir diffuser l'adaptation des crédits ruraux aux autres mutuelles du réseau. Le consultant international devait quant à lui produire une étude de cas pour diffusion par l'AP/SFD dans l'ensemble du secteur.

Le protocole présentait aussi une liste d'activités pour chacune des étapes, un chronogramme d'activités, une description des rôles et responsabilités des participants à l'expérimentation, un aperçu des moyens nécessaires pour réaliser l'expérimentation et un budget.

5 Déroulement de l'expérimentation

Les activités prévues au protocole d'expérimentation se sont déroulées globalement comme prévu. Deux ajustements majeurs ont cependant eu lieu au protocole. Il a été nécessaire de repousser la date de la fin de l'expérimentation et d'élargir la zone test.

LE PROLONGEMENT DE L'EXPERIMENTATION

Il était prévu d'octroyer des crédits dans le cadre de l'expérimentation entre octobre 2007 et juin 2008. L'octroi de crédit a commencé effectivement en octobre, mais tout juste pour démarrer la campagne culturelle pour le maraîchage. En conséquence, les volumes n'étaient pas aussi importants que prévu. Il y avait donc intérêt de couvrir une autre campagne. La durée du projet et son budget permettaient de repousser les dates de réalisation de l'expérimentation de juin à décembre 2008.

LA MODIFICATION DE LA ZONE D'EXPERIMENTATION

Par ailleurs et ceci est lié, dans les zones couvertes par l'expérimentation la pratique de l'aviculture était marginale. Le potentiel en aviculture est situé dans la zone des Niayes, mais plutôt dans la région de Dakar. Par le réseau, cette zone n'est pas couverte par la direction de Thiès, mais par la mutuelle Malika (deux points de services) relevant de la région de Dakar. Il a donc fallu refaire la sensibilisation de la clientèle de cette nouvelle zone et celle auprès du personnel de cette région. L'absence de marché et le retard enregistré avaient également amené le comité aviseur à recommander l'engagement d'un nouvel agent de crédit, afin de rattraper le retard pris pour ce créneau⁴. Le report de la

⁴ L'agent de crédit recruté était lui-même un producteur avicole à temps partiel.

date de fin de l'expérimentation permettait ainsi d'avoir un volume suffisant à expérimenter pour l'aviculture.

LE RESPECT DES ROLES ET RESPONSABILITES

Les rôles et responsabilités ont bien été assumés, quoique le réseau n'a pas jugé utile de faire appel à un consultant externe pour assurer le suivi de l'expérimentation, jugeant être en mesure de la faire lui-même. L'évaluation montre que l'utilisation d'un conseiller externe aurait probablement facilité le suivi de l'expérimentation, notamment pour la collecte de certaines données et pour favoriser la signature d'entente avec les organisations paysannes et les services techniques. Le comité aviseur a bien assumé son rôle, ainsi que les agents du bureau régional et central, notamment pour la production des rapports. On peut noter cependant un manque de leadership afin de réaliser certaines activités convenues au protocole d'expérimentation, tel que la signature d'entente avec les OP et celles avec les services techniques.

L'IMPLANTATION PARTIELLE DE L'INSTRUMENTATION TECHNIQUE POUR LES AGENTS DE CREDIT

Autre aspect qui n'a pas été réalisé tel que prévu : l'instrumentation d'appui pour les agents. Les fiches techniques pour les productions ont été élaborées, mais en juillet 2008, soit dix mois après le démarrage de l'expérimentation (prévu à la phase préparatoire). De plus, les agents de crédit ont considéré que ces fiches étaient trop théoriques et qu'il fallait les adapter, ce qui était prévisible. Sauf que cette adaptation n'a pas été documentée et fait partie de l'expertise propre des agents. Elle sera donc difficilement diffusable. Il faut noter que la formation reçue par les agents a cependant été considérée comme très utile et absolument nécessaire.

LA PERIODE DE SENSIBILISATION ET D'AJUSTEMENT

Pour les produits, lors de l'opérationnalisation, leur description n'a pratiquement pas été modifiée par rapport à celle suggérée par les études de base réalisées en consultation avec les producteurs. Seules quelques rectifications ont été faites pour la durée des crédits et les fréquences de remboursement pour le crédit destiné au maraîchage. Sinon, la période de sensibilisation a permis de valider les caractéristiques des produits avec la clientèle et ce, à sa satisfaction. Cette sensibilisation qui a impliqué tous les acteurs du milieu incluant les autorités traditionnelles et religieuses s'est poursuivie tout au long de l'expérimentation et s'est avérée un facteur de succès.

L'ADEQUATION DES EQUIPEMENTS POUR LES AGENTS DE CREDIT

Les agents ont pu disposer de motos ce qui a permis de rejoindre des populations, jusque là enclavée. Cependant, il aurait été utile que des ordinateurs ou des « palm pilot » soient mis à la disposition des agents, afin de leur éviter un travail clérical au bureau, en plus de leur occupation sur le terrain.

L'ADAPTATION DES SYSTEMES DE GESTION DES MUTUELLES

Le système comptable des mutuelles a mis du temps à s'adapter aux nouveaux produits. Il a même fallu que le comité aviseur demande de considérer les crédits qui avaient été faits dans le cadre de la sensibilisation avant que le système puisse être à jour, afin de considérer l'ensemble des transactions liées à l'expérimentation. Par ailleurs, le système comptable a également surestimé les impayés lorsque le paiement ne représentait pas la totalité du paiement dû. L'adaptation du système comptable ne devrait pas être négligée à l'avenir.

L'OFFRE ELARGIE DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX PREVISIONS DE L'EXPERIMENTATION

Il s'est avéré que les agents de crédit ne pouvaient être présents dans la communauté sans offrir les autres produits de crédit du réseau. On verra que cette initiative était souhaitable, qu'elle amène des impacts importants sur l'expérimentation et même sur le modèle d'introduction et d'adaptation de produits.

LA SIGNATURE DE PROTOCOLE AVEC DES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS ET DES SERVICES TECHNIQUES

Les responsables de l'expérimentation ont travaillé en étroite collaboration avec les organismes de producteurs, quoiqu'une seule entente ait été signée⁵. On pense qu'un manque de coordination a empêché la signature d'autres ententes.

Par ailleurs, il n'y a pas d'ententes conclues avec des organismes techniques pour appuyer les producteurs, en relation aux crédits obtenus. Cet aspect n'a pu être expérimenté, quoique les agents de crédit et les bénéficiaires considèrent qu'elles auraient été nécessaires.

LE MONTAGE SUR PLACE DES DOSSIERS DE CREDIT

Contrairement aux pratiques régulières du réseau, pour l'expérimentation, le montage des dossiers de crédit s'est fait sur place. Ceci a permis de sauver temps et argent et de raccourcir les délais d'attente. Pour améliorer ce type de fonctionnement qui s'est avéré très profitable, des ordinateurs portables seraient utiles.

LE SUIVI DES CREDITS

Le suivi des crédits par les agents de crédit s'est fait de façon adéquate. Cependant, l'absence de points de services a alourdi leur tâche.

⁵ L'entente avec l'UGPN était d'ailleurs signée avant que l'expérimentation commence.

6 Résultats de l'expérimentation

LES RESULTATS QUANTITATIFS DE L'EXPERIMENTATION

Les résultats de l'expérimentation dépassent largement les résultats prévus. En effet, dans l'ensemble, le volume de crédit accordé est 2,22 fois plus élevé que les prévisions. Près de 318 millions FCFA ont été accordés, plutôt que 143 millions, et ce, en considérant que les crédits à expérimenter, sans tenir compte des autres crédits offerts par les agents. En terme de nombre, les crédits accordés sont encore plus élevés (2,79 fois), car les moyennes accordées sont moindres que celles prévues. Le nombre de femmes ayant bénéficié de crédit est de 162, ce qui représente 27% des crédits accordés.

	Nb prévu de crédits	Nb de crédits octroyés	Écart	Encours prévu de crédit	Encours prévu de crédit	Écart
Crédit production maraîchère	100	358	3,58	60 000 000	156 130 000	2,60
Crédit équipements maraîchers	20	44	2,20	24 000 000	46 510 000	1,94
Crédit production poulet de chair	40	151	3,78	40 000 000	86 820 000	2,17
Crédit équipements et bâtiments avicoles	3	17	5,67	9 000 000	19 500 000	2,17
Crédit transformation halieutique	40	24	0,60	4 000 000	8 675 000	2,17
Crédit équipements halieutiques	10	0	0,00	6 000 000	0	0,00
Encours total	213	594	2,79	143 000 000	317 635 000	2,22

De façon générale les moyennes de crédit ont été surestimées. Elles représentent 80% des prévisions. Une seule exception, la transformation halieutique où l'on prévoyait une moyenne inférieure. Pour ce qui est du nombre de dossiers de crédit, le nombre moyen de dossiers pour les deux premiers agents qui ont été présents tout au long de l'expérimentation est de 243,5 dossiers par agent et ce, sans compter les dossiers hors expérimentation. On peut donc conclure que ce type de financement ne réduit pas l'efficacité des agents de crédit.

	Montant moyen prévu	Montant moyen réel	Écart
Crédit production maraîchère	600 000	436 117	73%
Crédit équipements maraîchers	1 200 000	1 057 045	88%
Crédit production poulet de chair	1 000 000	574 967	57%
Crédit équipements et bâtiments avicoles	3 000 000	1 147 059	38%
Crédit transformation halieutique	100 000	361 458	361%
Crédit équipements halieutiques	600 000	0	0%
Encours total	671 362	534 739	80%

En termes statistiques, on peut conclure à un franc succès de l'expérimentation. Ceci veut dire également, qu'il y a eu suffisamment de cas dans chacun des créneaux, sauf pour les investissements halieutiques, pour conclure sur la pertinence des produits et sur leur adaptation.

Dans le cas des investissements halieutiques, les équipements ont été fournis par un projet de développement, il n'y a avait donc pas de demande pour ce type de produit. Par ailleurs, même pour le fonds de roulement le nombre de crédit n'est que 60% des prévisions, même si en argent, le montant est supérieur de loin aux prévisions. La

moyenne a été beaucoup plus importante que prévu. Pour ce type de fonds de roulement, les femmes sont également productrices maraîchères et ont préféré souvent emprunter pour cette opération plutôt que pour la transformation de poisson. Il est également nécessaire de mentionner qu'au principal point de débarquement, l'ONG FDEA⁶ est présente et accorde des crédits exclusivement aux femmes. Malgré tout, des sommes assez importantes ont été octroyées.

LES TAUX DE REMBOURSEMENT

Le taux de remboursement dans l'ensemble pour les crédits accordés tourne autour de 96%⁷ et ce, de façon uniforme dans chacune des zones. Ce taux est avantageusement comparable au taux obtenu par le reste des opérations des mutuelles dans les Niayes. Il semble que lorsque les facteurs de succès sont en place, le crédit agricole peut performer aussi bien que d'autres crédits. La discussion sur les risques liés aux crédits agricoles sera reprise dans une prochaine section.

LA RENTABILITE DE L'EXPERIMENTATION

Les analyses de rentabilité réalisées dans le cadre de l'évaluation montrent que les revenus, moins les charges directes d'opération de l'expérimentation ont généré des surplus de 11,14%. Seuls les coûts directs ont été pris en considération, les coûts fixes du réseau n'ont pas été considérés, cependant les produits générés par les autres crédits accordés par les agents n'ont pas été pris en considération non plus. Par ailleurs, dans ce calcul, des pertes sur prêt de 4% ont été calculées en fonction du taux de remboursement. L'opération s'avère donc rentable. Il n'est pas possible de statuer si cette opération est plus ou moins rentable que les autres activités du réseau, l'analyse reste à faire. La preuve est cependant faite que ces opérations ne sont pas à perte. La présence d'un guichet, même mobile permettrait de sauver des coûts et améliorerait les taux de remboursement. Il faudrait donc évaluer son coût marginal.

LE FAIBLE VOLUME D'EPARGNE

Cette absence de guichet sur place amène de très bas volume d'épargne. Même si les résultats n'ont pu être chiffrés les agents mentionnent que les dépôts sont constitués en grande partie par l'épargne nantie.

L'ABSENCE D'UNE FORTE PRESSION DE LA CONCURRENCE

En ce qui concerne la concurrence, les mutuelles du réseau PAMECAS n'ont pas eu à subir une forte pression de la concurrence durant l'expérimentation. Il a fallu tenir compte de trois mutuelles du réseau REMEC et de la caisse de l'ONG FDEA qui, par ailleurs, dans chacun des cas était en insuffisance de liquidité. Le réseau CMS⁸ a pu

⁶ FDEA : Femme Développement Entreprise en Afrique

⁷ Analyse du portefeuille à risque (PAR) à plus de 90 jours.

⁸ CMS : Crédit mutuelle du Sénégal

représenter une certaine concurrence en ce qui concerne les dossiers plus importants d'investissement.

LES USAGERS SONT SATISFAITS DES PRODUITS ET DE LA DEMARCHE ADOPTEE AU COURS DE L'EXPERIMENTATION

Le sondage de satisfaction réalisé auprès des producteurs, montre qu'en règle générale les producteurs étaient très satisfaits de l'expérience menée par PAMECAS. Ils ont apprécié particulièrement les produits offerts et leurs caractéristiques. Ils se sont immédiatement rendu compte des conséquences des crédits sur leur capacité de production et en corolaire, sur la croissance de leur revenus. Pour la méthodologie, les producteurs ont apprécié la proximité, la présence sur place et les conseils amenés par les agents. Les produits qui ont été les plus appréciés sont les crédits à l'investissement pour le maraîchage et l'aviculture qui n'avaient jamais été disponibles auparavant.

Les points qui sont moins satisfaisants sont le retard pour démarrer l'expérimentation, l'accessibilité physique de la mutuelle, les taux d'intérêt, incluant les autres frais de gestion et les garanties à fournir. Dans l'ensemble, les producteurs se sont dits toutefois très satisfaits. Les producteurs ont souhaité que des solutions soient trouvées à ces problèmes et ont réaffirmé la nécessité de bénéficier de séances de sensibilisation et d'une présence accrue sur le terrain, même par des guichets mobiles.

LA PERTINENCE DES CONVENTIONS ENTRE LES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS ET LES IMF

Les acteurs qui ont participé à l'expérience de convention entre une union de producteurs et le réseau PAMECAS, de part et d'autre ont apprécié son efficacité et ses impacts, que ce soit pour la définition et l'ajustement des produits, pour l'instruction des crédits et leur suivi. Le dialogue généré par l'établissement de ce protocole d'entente a permis, par exemple, de réduire l'épargne nantie demandée de moitié (de 20% à 10%) parce que l'Union acceptait de garantir les crédits accordés à ses membres.

L'OPINION DU PERSONNEL DE PAMECAS

De son côté, le personnel de PAMECAS a aussi apprécié la formule. Les points les plus remarquables sont la spécialisation des agents, la connaissance des filières et les effets induits d'offrir des produits spécialisés dans les zones enclavées. Les agents apprécieraient que des guichets soient en place, même mobiles. Ils considèrent également que pour travailler sur place, il est nécessaire de disposer d'ordinateurs portables ou l'équivalent. Par ailleurs, ils ont regretté qu'il n'y ait pas eu de collaboration avec les organismes techniques. Les analystes de crédit du bureau régional, se sont dits mal formés pour évaluer les dossiers de crédit des agents et pour émettre des recommandations. Tout comme, d'ailleurs, les agents du CFE⁹ qui ont démontré leur capacité à financer des dossiers agricoles, mais qui se sont plaints de ce manque de formation.

⁹ CFE : Centre financier des entrepreneurs

LA PRESENCE DE RESULTATS NON PREVUS

Par ailleurs, des résultats sont apparus qui n'étaient pas vraiment prévus. Ce qui a le plus frappé les agents a été le désenclavement de plusieurs villages par rapport au crédit, donc une accessibilité nouvelle. Même dans les endroits où PAMECAS était présent par un guichet, le nombre d'adhésion a augmenté de façon très importante (exemple : plus de 400 à Mboro). Cette opération a également permis d'offrir les produits réguliers à cette population rurale d'où une croissance importante du volume d'affaires. Les femmes en particulier ont souvent eu, pour la première fois, accès au crédit. Les producteurs apprécient également la réduction de leur dépendance aux crédits des commerçants et des banabanas qui pratiquent des taux usuriers.

Cet accès accru aux services financiers a permis, selon les producteurs eux-mêmes, d'accroître leur efficacité (investissement et intrants), donc leur production et leur revenu et d'accroître le développement économique du milieu.

Un effet non attendu a été également de faire prendre conscience aux producteurs qu'il n'était pas si compliqué d'obtenir les titres de propriété ou droits d'occupation. En effet, les mutuelles exigeant ces titres, leurs agents ont accompagné les producteurs auprès des autorités pour s'apercevoir que l'obtention de ces documents se faisait assez facilement pour un coût abordable (5 000 FCFA). Plusieurs ont donc maintenant ces droits d'occupation.

UNE VISION GLOBALE DES RESULTATS

L'expérimentation a donc globalement atteint ses résultats. En effet, l'offre du réseau PAMECAS a été adaptée pour les producteurs maraichers, avicoles et pour les femmes transformatrices que ce soit pour les besoins de fonds de roulement ou pour les investissements. Mais au-delà de l'adaptation des produits, c'est surtout l'approche qui a été revue, même si les caractéristiques des produits doivent répondre à la situation particulière de chacune des filières. La principale caractéristique de l'approche est la proximité et le dialogue avec les organisations paysannes.

L'expérimentation a, par conséquent, permis aux agents de PAMECAS d'acquérir une expertise nouvelle qui a amené à démystifier le crédit agricole. Ces nouvelles compétences pourront servir à développer des marchés encore inconnus du réseau. Le réseau pourra ainsi réaliser sa mission de rendre des services accessibles à toutes les tranches de la population qui n'ont pas accès à des services financiers commerciaux.

7 Retour sur le modèle

Le modèle prétendait que le développement de produits spécialisés pour le monde rural exigeait davantage qu'une simple adaptation des produits, il fallait, de plus, structurer la demande et adopter une approche de proximité avec la clientèle. Il était stipulé de créer le dialogue entre l'IMF et les usagers et leur association. Les actions proposées pour faire

lever les contraintes ont, dans la plupart des cas, été expérimentées et elles ont montré leur efficacité et constituent des facteurs de succès pour développer ces créneaux de marché.

7.1 L'expérimentation de la structuration de la demande

CONSTAT SUR LES HYPOTHESES DEVELOPPEES PAR LE MODELE

Le tableau suivant reprend les éléments qui devaient être expérimentés et les résultats qu'ils ont générés. La plupart de ceux-ci sont significatifs et devraient être inclus dans toute démarche d'offre de service financier au monde rural. La sensibilisation offerte pour la communauté, intégrant les autorités traditionnelles et religieuses, a fortement été appréciée et a eu des impacts sur la concordance des produits offerts avec les besoins et de l'approche avec les façons de faire. La présence et l'implication des agents a assuré une proximité conviviale. Les producteurs qui, expérience après expérience, finissaient par conclure que pour obtenir des services adaptés, il faut s'approprier les mutuelles, convenaient que la formule expérimentée n'exigeait pas que des mutuelles soient créées spécifiquement pour et par eux. D'ailleurs, des expériences malheureuses dans ce sens avaient été vécues dans le passé.

Ces actions de rapprochement, couplées à l'instrumentation et à la connaissance des filières, ont permis de formuler des demandes de crédit crédibles et solvables.

Actions pour structurer la demande selon le modèle	Résultat de l'expérimentation
<ul style="list-style-type: none"> un encadrement des emprunteurs, afin de leur fournir l'information concernant la disponibilité de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Facteur très significatif
<ul style="list-style-type: none"> une sensibilisation à la bonne utilisation des crédits 	<ul style="list-style-type: none"> Facteur très significatif
<ul style="list-style-type: none"> un appui pour établir les besoins et pour formuler une demande de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Facteur très significatif
<ul style="list-style-type: none"> un regroupement de la demande, tout en maintenant des crédits individuels, afin de faciliter le travail d'encadrement et d'octroi de crédit; une clientèle organisée favorisant l'octroi de volumes plus importants de crédits 	<ul style="list-style-type: none"> Partiellement expérimenté mais significatif
<ul style="list-style-type: none"> l'offre de garanties regroupées soit avec caution solidaire ou sous la forme de fonds commun de garantie, afin que le risque soit partagé entre les producteurs, leur organisation paysanne, leur association et l'IMF 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds de garantie significatif Caution solidaire difficilement applicable
<ul style="list-style-type: none"> un suivi technique, lorsque disponible, tâches que l'IMF n'est pas en mesure de réaliser, mais qui constitue une garantie fort appréciable 	<ul style="list-style-type: none"> N'a pas été expérimenté, mais nécessaire selon les agents

LA PERTINENCE DES TYPES DE GARANTIES

L'expérimentation a montré que la caution solidaire n'est pas une formule qui est appréciée par les producteurs. Par ailleurs, une seule expérience a été tentée de création de fonds de garantie et elle s'est révélée un succès. L'expérience montre que le fonds doit être constitué au sein du groupement et lui appartenir. Sinon, si ces cotisations sont déposées dans un fonds consolidé du réseau, elles seront perçues simplement comme une nouvelle charge par les usagers et le fonds n'aura pas l'effet souhaité de responsabiliser les représentants des producteurs.

NUANCES DANS L'INTERPRETATION DES CONTRAINTES

Fait assez surprenant et inattendu, l'obtention des droits d'occupation demandés en garantie représente habituellement une contrainte. L'expérimentation a permis de constater que dans le cas spécifique des Niayes, ces droits n'étaient pas si difficiles et onéreux à obtenir. En conséquence, cette opération de crédit rurale aura permis à plusieurs producteurs d'obtenir leurs titres.

LES HYPOTHESES NON COMPLETEMENT EXPERIMENTEES

Par ailleurs, même s'elles n'ont pas été expérimentées, les intervenants convenaient qu'il était nécessaire que des ententes soient prises avec des services techniques pour faire le suivi des productions et conseiller l'approbation de crédits. Les services techniques peuvent provenir, bien sûr, des services de l'État, mais ils peuvent également être offerts par les associations qui pourraient se doter de techniciens pour offrir ces services.

En conclusion, l'expérimentation a permis de constater que lorsque des actions de structuration de la demande sont réalisées. Elles ont des impacts majeurs sur la qualité de la demande qui est acheminée aux IMF et sur les remboursements. Cependant, ces efforts ont été faits dans le cadre d'un projet spécial. Il est nécessaire maintenant, de trouver des solutions permanentes pour que la demande soit structurée et encadrée.

7.2 L'expérimentation de l'adaptation de l'offre

Le tableau suivant présente les hypothèses d'actions à mener pour adapter l'offre et les résultats de l'expérimentation

Actions pour adapter l'offre selon le modèle	Résultat de l'expérimentation
<ul style="list-style-type: none">• une bonne connaissance du marché et des filières et l'identification de créneaux porteurs assurant des volumes justifiant l'adaptation et la spécialisation	<ul style="list-style-type: none">• Facteur très significatif
<ul style="list-style-type: none">• une bonne connaissance des productions ou les activités de la filière financée, afin de pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Facteur très significatif

évaluer les capacités de remboursement et le risque	
<ul style="list-style-type: none"> • l'élaboration de fiches techniques présentant les comptes d'exploitation réalistes et les protocoles de culture 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteur très significatif, mais pour lequel l'adaptation des fiches n'a pas été formalisée
<ul style="list-style-type: none"> • l'établissement de conditions de crédits adaptés, on pense entre autres à la fréquence de remboursement, aux types de garantie exigée, à la gestion adaptée des taux d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteur essentiel, mais non suffisant
<ul style="list-style-type: none"> • une proximité des services par la présence des agents de crédit et davantage par la mise en place d'un guichet 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteur très significatif, mais la présence seule d'un agent est insuffisante
<ul style="list-style-type: none"> • des contacts rapprochés avec les producteurs, afin de bien les connaître, notamment leur production 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteur très significatif
<ul style="list-style-type: none"> • La formation des agents de crédits (évaluation des risques et capacités de remboursement spécifique aux cultures) ou l'emploi d'agents spécialisé en agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteur très significatif

L'IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE PREALABLE DES FILIERES DE LA ZONE ET DE SES SEGMENTS

Les actions concernant l'adaptation de l'offre qui ont été expérimentées, représentent des facteurs de succès importants. Tous reconnaissent la valeur de la connaissance préalable des filières et des segments où le crédit est le plus approprié. Une fois les créneaux sélectionnés, il est alors important que l'IMF ait une connaissance intime de ces créneaux, afin que les produits financiers offerts et les engagements pris par les emprunteurs soient le mieux adaptés.

LA NECESSITE D'ADAPTER LES PRODUITS DE CREDIT AUX FILIERES

Les actions de sensibilisation et de validation ont permis de compléter les ajustements déjà proposés par l'étude. D'autres ajustements mineurs ont même été faits en cours de route. Cette flexibilité constitue également un facteur de succès. L'établissement de conditions adaptées de crédit est essentiel, mais non suffisant. Des adaptations ont été réalisées pour la fréquence de remboursement, le type de garantie exigée, la gestion des taux d'intérêt, à la satisfaction des emprunteurs. Certains ont remis en question une des règles qui stipule d'accorder des crédits qu'aux emprunteurs qui ont de l'expérience dans l'activité financée, ne prêtant pas à la création d'entreprise. L'expérience montre que le financement de démarrage d'entreprise représente des risques élevés et que les IMF seraient prudentes d'exiger de l'expérience dans l'activité financée, sans autres formes de garantie.

LES FICHES TECHNIQUES DOIVENT ETRE ADAPTEES ET DOCUMENTEES

Les agents de crédit ont d'abord fonctionné sans fiches techniques, car ils avaient des connaissances de base pour certaines filières, la venue des fiches a été un élément significatif, non seulement, pour les filières moins connues, mais pour consolider les connaissances pour les filières mieux connues. Cependant, les fiches techniques restent théoriques, car elles ont été établies dans des conditions idéales et leur contenu peut varier d'un endroit à l'autre. Il est donc nécessaire de les adapter, afin de bien évaluer le budget de culture et les besoins d'emprunts. Les canevas de base sont par contre essentiels aux agents de crédit. Ce travail a été fait informellement par les agents et leur connaissance n'a pas été documentée. Il sera malheureusement difficile d'en faire la diffusion, si ce travail n'est pas fait.

LA FORMATION NECESSAIRE DES AGENTS DE CREDIT ET DES ANALYSTES

Même si la formation des agents est survenue plusieurs mois après le début des opérations, la plupart mentionne que cet aspect est essentiel. Par ailleurs, le nouvel agent de crédit, embauché spécifiquement pour l'aviculture, étant lui-même un producteur avicole, a pu rapidement s'insérer dans ce type de crédit. On peut donc penser qu'on doit, soit former des agents aux productions spécifiques ou engager des agents de crédit déjà formés en agriculture à qui on donnera plutôt une formation d'agent de crédit. Le personnel du réseau mentionnait que les analystes en crédit au niveau régional doivent également bénéficier de la formation sur les filières.

LA PRESENCE SUR PLACE DES AGENTS ESSENTIELLE, MAIS PAS SUFFISANTE

La présence des agents de crédit sur place pour la sensibilisation, l'instruction et le suivi des crédits, a fortement été appréciée. Il n'avait pas été précisé dans le protocole que le montage des dossiers devait se faire sur le terrain. L'expérience montre que cet élément est à ajouter aux facteurs de succès, car il suscite l'implication des producteurs et de leur association et permet de sauver du temps et des frais à l'IMF.

Cependant, les intervenants conviennent que la présence seule des agents de crédit n'est pas suffisante. Pour les usagers, l'absence de guichet, même mobile, restreint leur capacité de mobiliser l'épargne et ne leur facilite pas la tâche pour le remboursement du crédit, ce qui d'ailleurs a amené, dans certains cas, des retards de remboursement. Pour l'agent de crédit, cette lacune fait accroître sa tâche, devant jouer souvent le rôle d'un caissier itinérant. Lorsque le nombre le justifie, il faut prévoir un service de guichet même itinérant.

7.3 L'expérimentation et les contraintes externes

L'expérimentation n'a pas pu intervenir sur les contraintes externes. Cependant, elle a permis de mieux évaluer le risque global agricole et de nuancer les préjugés qui sont véhiculés fréquemment. Les performances des crédits accordés dans le cadre de l'expérimentation montrent que le portefeuille à risque est aussi bon que celui du reste

des activités des mutuelles la région et du réseau. Dans le cadre de l'expérimentation, on ne peut pas conclure à un risque spécifique agricole. Bien sûr, la production maraîchère maîtrise l'utilisation de l'eau, l'aviculture et la transformation pour la pêche en sont moins dépendantes. Toutefois, le maraîchage et l'aviculture peuvent être confrontés à des maladies endémiques qui, heureusement, n'ont pas eu cours durant l'expérimentation. L'appui technique peut atténuer le risque. Par ailleurs, les bris d'équipements évoqués par les agents de crédit, comme facteur de risque, ne sont pas spécifiques à l'agriculture.

Actions pour atténuer les contraintes externes	Résultat de l'expérimentation
<ul style="list-style-type: none"> • Un système d'information sur la variation des prix peut amortir le choc 	<ul style="list-style-type: none"> • N'a pas été expérimenté
<ul style="list-style-type: none"> • Le risque climatique peut être couvert par l'assurance récolte lorsque accessible 	<ul style="list-style-type: none"> • N'a pas été expérimenté
<ul style="list-style-type: none"> • Le risque de maladie des animaux et des plantes peut être couverts par de l'assurance, mais en partie par des appuis techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • N'a pas été expérimenté

8 Leçons apprises de l'expérimentation

LES FACTEURS DE SUCCES

Il est d'abord nécessaire de retenir les facteurs de succès. Ces facteurs de succès ont été présentés en détail à la section précédente. Il faut bien comprendre que ces facteurs de succès constituent les ingrédients d'une recette et que d'en négliger certains dans un exercice de répliation pourraient faire avorter l'expérience.

L'IMPORTANCE DU DIALOGUE ENTRE LES PRODUCTEURS, LEUR ORGANISATIONS ET L'IMF

Le modèle mentionnait la nécessité de maintenir un dialogue entre l'IMF et les producteurs, via leurs associations. Cet élément a été considéré primordiale pour assurer le succès de l'opération, non seulement en termes de volume de crédit, mais au niveau de la satisfaction des emprunteurs.

LES PROTOCOLES D'ENTENTE

Ce dialogue devrait aboutir sur l'établissement d'un protocole d'entre entre l'IMF et les associations de producteurs. Ce protocole a permis de mettre en place un fonds de garantie. Ce fonds est le résultat de négociations entre les deux parties, car les producteurs considéraient que 20% d'épargne nantie est trop important pour les producteurs. Avec ce risque partagé entre trois parties, le réseau PAMECAS a convenu de réduire à 10% le montant d'épargne nantie.

Les services techniques offerts par les organisations paysannes n'ont pas pu être expérimentés, mais il est envisageable qu'en complément des services techniques

gouvernementaux, les unions de producteurs puissent offrir, moyennant rémunération, des services techniques aux producteurs afin de sécuriser les crédits.

NE PAS CONSIDERER UNIQUEMENT LES FILIERES PORTEUSES

L'approche choisie pour l'expérimentation devait ne considérer que les filières sélectionnées. Il s'agissait d'identifier les filières porteuses dans la zone d'intérêt et de les analyser afin d'identifier les segments où le crédit était le plus approprié (production, stockage, commercialisation, transformation). Or, les ménages de producteurs de ces zones enclavées n'exercent pas seulement une seule activité économique et ont besoin également de crédit à la consommation, sociaux, à l'habitat, au petit commerce, notamment pour les femmes. Les agents de crédit ne pouvaient donc pas se limiter à offrir les produits par filière prévus à l'expérimentation.

L'extension des activités dans les zones rurales doivent prévoir l'offre des autres produits réguliers de l'IMF, en plus des produits par filière. L'objectif est de spécialiser l'offre de services, selon la zone d'intervention tout en conservant les produits de base. L'approche filière n'est donc pas à rejeter, au contraire, elle fait partie d'une vision globale de la zone d'intervention, mais elle doit être complétée par un panier de services.

LA PERTINENCE DES FILIERES SELECTIONNEES ET LES PRODUITS QUI RESTENT A EXPERIMENTER

L'expérimentation a montré que l'étude du marché préalable est nécessaire afin de choisir les bons créneaux dans les filières. L'évaluation montre que les bons choix ont été faits au cours du processus (sauf pour la localisation de l'aviculture). Il n'y avait pas d'autres filières qui représentaient un meilleur choix, compte tenu que les mutuelles du réseau avaient de l'expérience et un portefeuille substantiel dans certains autres créneaux, comme la commercialisation fruitière et des produits maraîchers. Cependant, il aurait été intéressant dans le cadre des crédits à la production d'expérimenter des marges de crédit aux agriculteurs. Ceux-ci pourraient ainsi retirer les montants au besoin à partir d'un maximum pré-autorisé. De cette façon, les intérêts seraient moins importants que lorsque le crédit est accordé entièrement en début de campagne. Le nantissement de stock pourrait également être expérimenté. Il s'adresserait aux groupements qui constituent des stocks. Avec leur fonds propres, le premier stock serait constitué. Il serait mis alors en garantie pour obtenir un crédit équivalent et le crédit pourrait augmenter au même rythme que la croissance des stocks. La vente des stocks obligerait le groupement à rembourser.

RENTABILISER LES COUTS DIRECTS, MAIS AUSSI LES CHARGES DE DEVELOPPEMENT DES MARCHES

L'expérimentation a montré qu'elle pouvait être rentable ou du moins avec les données disponibles qu'elle couvrait au moins ces frais directs. Il est donc possible en ayant un approche de proximité et d'accompagnement en milieu rural de couvrir au moins les coûts directs, d'autant plus que ce calcul n'inclut pas les revenus générés par l'octroi de

d'autres types de crédit et que les charges pour ces octrois sont déjà considérées. Évidemment, ces calculs devront être revus avec l'ajout d'un guichet fixe ou mobile.

Toutefois, lors de nouvelles implantations, il faudra considérer le coût des études ne marché qui sont essentielles. Il ne faut pas tenter d'esquiver cette étape. C'est le principal coût d'implantation, outre les frais d'opération de la période de démarrage, qui eux se rentabilisent rapidement.

Si on voulait mieux structurer la demande et offrir des services permanents d'appui au sein des associations, des coûts dégressifs supplémentaires seraient à prévoir pour appuyer les Unions de producteurs.

LA NECESSITE D'UN LEADERSHIP FORT AU SEIN DU RESEAU

Le leadership pour prendre les bonnes décisions au bon moment devrait être renforcé, à l'avenir. La formule du comité aviseur présentait des avantages certains au plan de l'encadrement. Cependant, il a été noté que certaines actions n'ont pas été entreprises par manque de leadership (pas de nouvelles ententes signées avec les associations de producteurs, ni avec des services techniques). Si le réseau veut réellement mener des actions de développement de produits dans toutes les zones, il faudra qu'un leadership plus fort pour le développement des produits soit assumé par la Fédération.

LES GRANDES CLES POUR UN SUCCES D'IMPLANTATION DE PRODUITS RURAUX

Les grandes clés pour une opération réussie pour le développement de crédits ruraux sont donc :

- La structuration de la demande
 - La sensibilisation
 - L'encadrement pour le montage des dossiers
 - Une approche regroupée, notamment pour la garantie
 - L'appui technique
- L'adaptation de l'offre de services
 - La connaissance du marché, des créneaux et du comportement des producteurs
 - La spécialisation de l'offre de service pour les grands créneaux de la zone
 - L'adoption d'une approche de proximité
 - L'adaptation des conditions de crédit
 - La formation et l'instrumentation des agents de crédit
- Le dialogue soutenu entre les usagers, leurs représentants et l'IMF

LES SUITES A L'EXPERIMENTATION

La période d'expérimentation ne se termine pas vraiment. L'adaptation est évaluée, ajustée et poursuivie. Il est nécessaire de conserver les mêmes facteurs de succès, d'introduire ceux qui ont été négligés et d'y accorder autant d'effort qu'en période

d'expérimentation. Il serait regrettable d'avoir permis un accès adapté durant une année pour ensuite laisser la clientèle à elle-même. Il serait bien difficile de reprendre plus tard.

De même, pour la diffusion, il faudra que la Fédération assume un leadership fort pour s'assurer que toutes les étapes sont respectées et que les facteurs de succès soient bien intégrés. Il faudra obtenir ou concéder un budget spécial d'implantation durant les premiers mois. Pour assurer la diffusion, le réseau ne doit pas uniquement rédiger une politique qui regrouperait cette stratégie et ces modalités, il est nécessaire de mandater un responsable des implantations dans le réseau pour accompagner les régions dans l'introduction de produits financiers ruraux.

Annexe 1

Modèle de table de matières pour la rédaction d'un protocole de recherche et de développement de produits financiers agricoles

- 1. Contexte de la recherche et du développement de produits financiers agricoles**
- 2. Prémisses à la recherche expérimentation**
- 3. Objectif de la recherche**
- 4. Résultats attendus de la recherche**
 - 4.1 Identification de filières porteuses
 - 4.2 Identification de produits financiers potentiels
 - 4.3 Définition des caractéristiques et des mécanismes d'offre des produits sélectionnés
- 5. Portée de la recherche**
 - 5.1 Étape 1 : Analyse du marché global de la zone**
 - Analyse globale des filières agricoles des zones couvertes par les mutuelles affiliées à PAMECAS de la région de Thiès
 - Identification des filières
 - Volume global de production selon les filières
 - Description générale des filières
 - Classification par produit de rente, vivrier, autoconsommation, niveau de transformation et de conditionnement local
 - Identification de l'existence de besoins de crédit
 - Résultat : Choix de cinq filières porteuses pour des opérations de crédit
 - Grille d'analyse et critères de sélection
 - 5.2 Étape 2 : Analyse des filières retenues**
 - Description des filières sélectionnées
 - Volume et valeur de la production,
 - Description du cheminement critique entre la production et la commercialisation finale,
 - Nombre de personnes impliquées dans la filière dans la production, le conditionnement, la transformation et la commercialisation,
 - Appui externe à la filière (projets, encadrement).
 - Description du marché par filière
 - Type de commercialisation (Autoconsommation, commercialisation locale, commercialisation externe),
 - Localisation des marchés en proportion de la production,
 - Marchés potentiels (non exploité et avec potentiel de développement),
 - Conditions, contraintes et risque à la commercialisation sur les marchés.
 - Description des activités de production
 - Description des travaux à effectuer pour la production,
 - Type de producteurs impliqués dans la production (homme, femme, famille),
 - Calendrier et cycle de production,
 - Besoin d'approvisionnement (intrants, matières premières)
 - Volume et valeur des approvisionnements,
 - Source d'approvisionnement,
 - Niveau d'organisation de la fonction approvisionnement.
 - Besoin d'investissement pour la production (équipements, locaux),
 - Compte d'exploitation type de la production (incluant amortissement et scénarios de crédit),
 - Niveau d'organisation, d'efficacité de la production et l'approvisionnement et d'encadrement technique,

- Identification des besoins de crédit pour la production
 - Type de crédit souhaité (fonds de roulement, subsistance, équipements, autres),
 - Valeur du crédit pour une production type.
 - Conditions, contraintes et risque à la production et l’approvisionnement.
- Description des activités de commercialisation et de stockage
 - Mode de commercialisation et type de stockage,
 - Acteurs de la commercialisation et du stockage de la filière,
 - Besoin d’investissement pour la commercialisation et le stockage (fonds de roulement, équipements, locaux),
 - Compte d’exploitation type de l’activité de commercialisation et/ou du stockage (incluant amortissement et scénarios de crédit),
 - Niveau d’organisation de la commercialisation et du stockage, son efficacité et la présence d’encadrement technique,
 - Identification des besoins de crédit de commercialisation et de stockage
 - Type de crédit souhaité (fonds de roulement, équipements, locaux),
 - Valeur du crédit pour la fonction commercialisation et stockage.
 - Conditions, contraintes et risque à la commercialisation et au stockage.
- Description des activités de conditionnement et de transformation
 - Type de conditionnement et de transformation,
 - Acteurs du conditionnement et de la transformation,
 - Besoin d’investissement pour le conditionnement et la transformation (fonds de roulement, équipements, locaux),
 - Compte d’exploitation type de l’activité conditionnement et stockage (incluant amortissement et scénarios de crédit),
 - Niveau d’organisation du conditionnement et de la transformation, son efficacité et la présence d’encadrement,
 - Identification des besoins de crédit de conditionnement et de transformation
 - Type de crédit souhaité (fonds de roulement, équipements, locaux),
 - Valeur du crédit pour la fonction commercialisation et stockage.
 - Conditions, contraintes et risque au conditionnement et à la transformation.
- Résultat : Identification de cinq produits de crédit potentiel
 - Analyse comparative des besoins de crédit par filière et par fonction dans les filières (tableau synthèse : volume, type de besoin de crédit, rentabilité du crédit, organisation de la demande, risque),
 - Justification et établissement d’une liste de cinq produits financiers potentiels,
 - Estimation du volume par produit en nombre et en volume.

5.3 Étape 3 : Analyse des conditions et des mécanismes d’offre de produits financiers

- Établissement des conditions et des mécanismes d’offre par produits financiers potentiels retenus
 - Propositions de caractéristiques des produits de crédit pour répondre à la demande
 - Type de crédit (individuel, de groupe, par regroupement),
 - Type de garantie (épargne gelée, caution mutuelle, fonds de garantie, garantie sur nantissement, etc.),
 - Durée et fréquence des remboursements,
 - Taux d’intérêt,
 - Autres caractéristiques.
 - Mécanismes privilégiés d’octroi (instruction, approbation, suivi, type d’agents),
 - Besoins d’encadrement et d’ententes pour structurer la demande de crédit,
 - Description de la concurrence pour cette offre de produit financier et avis sur son importance dans la mise en place du produit.
- Description de l’offre actuelle de produits financiers offerts par le réseau PAMECAS par filière et par fonction dans la zone visée
 - Identification du portefeuille de crédit des mutuelles du réseau PAMECAS aux filières agricoles selon les fonctions déjà décrites,
 - Descriptions des mécanismes utilisés pour offrir le crédit,

- Contraintes rencontrées,
 - Besoins d'adaptation de l'offre actuelle suggérés.
- Résultat : Choix de trois produits à expérimenter
 - Analyse du potentiel des produits et justification pour le choix de produits financiers proposés.

6. Méthodologie de la recherche

6.1 Mode de collecte d'information

6.2 Traitement des informations

6.3 Prise de décision à la fin des étapes

7. Organisation de la recherche

7.1 Rôle et responsabilités

- Le comité aviseur
- La direction du développement des produits
- Expert national
- Conseiller international
- Personnel de PAMECAS (siège et Thiès)

7.2 Processus de recrutement de l'expert national

7.3 Moyens mis en œuvre

7.4 Programme de réalisation de la recherche

7.5 Budget de la recherche

Annexe : Tableau des sources d'information

Annexe 2

Modèle de table de matières d'un protocole d'expérimentation de produits financiers ruraux

2. Contexte de l'expérimentation de produits financiers ruraux

2. Présentation de la recherche

3. Résultats de la recherche

4. Objectif de l'expérimentation

5. Résultats attendus de l'expérimentation

6. Méthodologie de l'expérimentation

- La phase préparatoire,
- La phase d'octroi et de suivi du crédit,
- La phase évaluation de l'expérience et de choix d'orientation.

7. Les activités de l'expérimentation

Phase de préparation

- Description des produits et des mécanismes d'octroi,
- Instrumentation des produits,
- Recrutement des agents de crédit,
- Validation interne des produits,
- Validation auprès des producteurs et des partenaires,
- Information, sensibilisation et consultation des producteurs et des partenaires,
- Ajustement des modes de gestion des mutuelles,
- Acquisition des motos.

Phase d'octroi et de suivi

- Offre des produits financiers à expérimenter,
- Appui à la formulation des demandes,
- Appui par les organisations partenaires,
- Analyse et approbation des crédits,
- Octroi des crédits,
- Suivi des crédits par les agents,
- Suivi des agents par PAMECAS,
- Suivi de l'expérimentation par le consultant externe,
- Suivi de l'évolution du marché et des prix de la filière.

Phase d'évaluation

- Rédaction du rapport d'évaluation,
- Recommandations du comité aviseur et du conseiller international,
- Adoption par PAMECAS d'orientations pour la diffusion dans le réseau, l'expérimentation de nouveaux produits et pour mettre en place les mécanismes permanents d'offre dans le réseau.

8. Organisation de la recherche

8.1 Rôle et responsabilités

- Le comité aviseur
- La direction du développement des produits
- Directrice du bureau régional de PAMECAS à Thiès

- Les agents de crédit
- La direction de PAMECAS
- Expert externe
- Conseiller international

8.2 Moyens de mise en œuvre

8.3 Programme de réalisation de la recherche

Annexe 3

Modèle de table des matières pour l'évaluation d'une expérimentation de produits adoptés au secteur rural

La table des matières du rapport d'évaluation pourra comporter les éléments suivants :

- Rappel des principales conclusions de la recherche,
- Rappel du protocole d'expérimentation,
- Description de l'objet de l'expérimentation,
- Description du processus d'expérimentation,
- Description des résultats de l'expérimentation:
 - Résultats en terme volume de crédit accordé, c'est-à-dire le nombre de crédits, les montants accordés (par produit, par agent, par genre et dans l'ensemble) et explication des écarts
 - Résultats financiers (produits financiers, charges directes, taux de remboursement, rentabilité de l'opération),
- Évaluation et analyse de l'expérimentation :
 - Analyse des résultats obtenus,
 - Pertinence de l'approche filière, effets positifs et négatifs
 - Adéquation des produits expérimentés, ajustements proposés,
 - Pertinence des mécanismes d'octroi et de l'approche,
 - Capacité de l'approche pour faire lever les obstacles permettant la jonction entre l'offre et la demande,
 - Pertinence et adéquation de l'instrumentation utilisée,
 - Effet de la spécialisation des agents de crédits,
 - Efficacité du CFE pour traiter des dossiers agricoles,
 - Effet et satisfaction de la clientèle et celle des organismes d'encadrement,
 - Évaluation de la rentabilité pour les produits offerts,
 - Importance de l'implication des organismes d'encadrement des producteurs,
 - Faisabilité pour les producteurs et leurs associations de créer un fonds de garantie,
 - Identification des facteurs de succès à reproduire, éléments à éviter,
 - Évaluation des modes d'intégration des autres produits à l'agriculture, à l'élevage et aux productions halieutiques au sein de PAMECAS,
 - Évaluation en fonction des produits financiers ruraux offerts par d'autres IMF, identification des avantages comparatifs de la formule PAMECAS,
 - Évaluation du déroulement de l'expérimentation (mandats des intervenants, coordination, moyens techniques).
- Recommandations et leçons apprises
 - Sur les orientations prises pour offrir des services financiers aux filières agricoles,
 - Sur les produits financiers expérimentés pour leur diffusion,
 - Sur les mécanismes d'octroi,
 - Sur d'autres produits à expérimenter,
 - Sur le rôle des partenaires,
 - Sur les modes de diffusion et d'institutionnalisation des produits dans le réseau PAMECAS,
 - Facteurs de succès pour une réplique.

La méthodologie pour l'évaluation consistera :

- À produire une méthodologie d'évaluation et de développer les outils d'évaluation (développer des questions significatives par type de personnes consultées, afin de répondre aux besoins de la table des matières),
- À vérifier l'application du protocole d'expérimentation,
- À consulter :

- les membres du comité aviseur de PAMECAS, dont les agents de crédit et ceux du CFE impliqués,
- à l'aide d'un questionnaire, un échantillon d'emprunteurs pour chaque type de produits, les partenaires et les organismes de représentation et d'appui,
- d'utiliser les statistiques recueillies par PAMECAS et les données comptables,