

P A M M D
June 1980.....
REFERENCE

6603
Distr.
LIMITEE

PAMM/PA/3
juin 1978

Original : FRANCAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Séminaire régional sur les problèmes techniques
et les problèmes de gestion des entreprises
publiques africaines

Youndé, 7 - 14 août 1978

PROBLEMES TECHNIQUES ET PROBLEMES DE GESTION DES
ENTREPRISES PUBLIQUES AFRICAINES

Document présenté par la

CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU TOGO

PLEASE RETURN TO

DOCUMENT PRESENTE PAR LA C.N.C.A. DU TOGO

Les entreprises publiques des pays en voie de développement d'Afrique spécialement ont toujours été et se trouvent encore aujourd'hui confrontées à de nombreux problèmes de techniques et de gestion pour assurer un développement rapide de leurs activités.

Pour sa part, la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Togo, vieille de 11 années bientôt, seule et première institution nationale spécialisée dans le financement de l'Agriculture et de toutes opérations concourant au développement rural, a eu à accumuler une "foule" d'expériences qui lui ont permis de rechercher des solutions aux nombreux problèmes posés à travers le temps.

Le caractère d'institution publique de financement du développement rural de la C.N.C.A. lui a valu d'être en contact permanent avec toutes les catégories socio-professionnelles de toute la population, ainsi qu'avec toutes les instances, organismes d'Etat, petites et moyennes entreprises publiques ou privées, etc...

Cette grande diversité de la clientèle de la C.N.C.A., ajoutée aux difficultés inhérentes à la gestion du crédit de masse qu'est le crédit agricole tout cela explique aisément la somme et la complexité des problèmes de gestion et des problèmes techniques auxquels elle a eu à faire face jusqu'ici.

Il serait vain et utopique de vouloir donner ici une liste exhaustive de tous ces problèmes et des solutions que l'on a essayé d'appliquer à chacun d'eux. Nous nous bornerons cependant à en donner les grandes lignes en les classant en quatre grandes catégories, à savoir :

- A. Problèmes de structures administratives internes à notre Organisme
- B. Problèmes de la politique de crédit de la C.N.C.A.
- C. Problèmes des ressources
- D. Problèmes de la formation du personnel

A - PROBLEMES DE STRUCTURES ADMINISTRATIVES

La Caisse Nationale de Crédit Agricole du Togo a été créée par Ordonnance en juin 1967 pour répondre donc à un besoin hautement ressenti par le Gouvernement togolais de doter le Pays d'une institution spécialisée dans le financement du développement rural. Elle a pour objet : "Faciliter toutes les opérations pouvant concourir au développement de l'Agriculture, de l'Elevage, de la Pêche, de l'Artisanat Rural, ainsi que de faciliter la commercialisation et la transformation des produits provenant de ces activités".

Au lendemain de sa création, et durant les toutes premières années de son activité, la C.N.C.A., naturellement, ne possédait comme seule structure que sa seule Direction Générale installée dans la Capitale du Pays. Dès lors, pour jouer le rôle qui lui est imparti, elle a dû s'appuyer, en milieu paysan, sur des organismes techniques étatiques d'encadrement, et donc de vulgarisation pour la distribution de ses crédits dont ne pouvaient bénéficier d'ailleurs que des coopératives ou des organismes publics de développement.

La formule, à ses débuts, était bonne puisqu'il y avait un encadrement direct des paysans, mais des problèmes importants de remboursement sont rapidement apparus car à la tête de ces groupements hérités de la période coloniale, se trouvaient non pas des paysans mais des personnalités régionales ou des commerçants qui profitaient de la couverture de la coopérative pour détourner les crédits à des fins personnelles.

C'est ainsi qu'à la demande et sur proposition de la C.N.C.A., le Gouvernement, lui-même déçu par l'expérience de ces coopératives a pris certaines mesures dont deux intéressantes particulièrement la C.N.C.A. :

- Permettre au Crédit Agricole de faire directement des prêts à toutes personnes morales ou physiques bénéficiant d'un encadrement suffisant et présentant des garanties de remboursement certaines.
- Réorganiser les mouvements coopératifs.

L'action de réorganisation qui a débuté véritablement depuis environ trois ans est menée grâce à la convention d'assistance signée entre le Togo et l'Association des Caisses Régionales de Crédit Agricole de Bretagne et Pays-de-Loire (France). Mais déjà quelques résultats satisfaisants commencent à apparaître. Deux grandes unions de coopératives commencent à se restructurer véritablement et deviennent progressivement rentables financièrement.

D'autre part, des coopératives de production commencent à voir le jour un peu partout dans le Pays. Mais la C.N.C.A. doit, elle-même, adapter ses propres structures aux exigences du moment afin de pouvoir bénéficier au maximum des avantages à la réorganisation des structures d'accueil du crédit sur le terrain. C'est pourquoi depuis six ans également environ, elle a installé sur toute l'étendue du territoire national, des agences qu'il conviendrait d'appeler des Caisses Régionales de Crédit Agricole (5 au total), et des Caisses Locales au niveau des Circonscriptions administratives (20 environ d'ici à 1980). Quant au Siège, la Direction Générale a créé cinq grands Départements qui se répartissent les activités de la Banque, à savoir :

- Département du Crédit et du Recouvrement
- Département des Etudes, Relations Extérieures et de la Documentation
- Département des Finances - Comptabilité
- Département des Affaires Administratives et du Personnel
- Département de l'Inspection Générale et Formation

B - POLITIQUE DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT

Nous l'avons vu, durant ses premières années d'activités, la politique de crédit mais aussi de recouvrement de la C.N.C.A. pouvait se résumer en une phrase : "Financer des Coopératives douteuses et des Organismes d'Etat de Développement, de vulgarisation et d'encadrement technique du paysan". On comprendra alors aisément les importantes difficultés de remboursement et donc d'impayés auxquelles se trouve confrontée aujourd'hui la Caisse : 25% d'impayés en moyenne, et plus de 125 millions en francs CFA de provisions pour clients douteux, dont plus de 86 millions au titre du seul exercice 1976-1977.

C'est ainsi qu'à partir de 1973 et plus précisément vers la fin de 1974, la C.N.C.A. a complètement repensé sa politique, fondée actuellement et essentiellement sur les structures d'accueil réorganisées ou en réorganisation

en milieu rural et sous le contrôle permanent de nos propres structures décentralisées jusqu'au niveau du canton presque. La première de ces structures sont les coopératives, véritables groupements de vrais paysans, des pré-coopératives essentiellement pour les cultures annuelles et les exploitations de tailles moyennes.

Les conditions du Crédit sont :

- Solidarité du groupement en cas d'impayés
- Taux d'intérêt pouvant être bonifiés selon les textes
- Déblocages par tranches avec visites techniques régulières
- Enfin, la garantie la plus sûre est la valeur du paysan, donc la réussite du projet

Après les Coopératives, viennent les promoteurs ou exploitants agricoles individuels offrant un minimum de surface financière et des garanties réelles et personnelles de remboursement. Cette clientèle exploite essentiellement des cultures semi-industrielles ou industrielles, l'élevage, etc...

Enfin, la C.N.C.A. commence à financer soit toute seule, soit en participation avec toutes industries agro-alimentaires ou de transformation naissantes, grâce à l'option prise par notre Gouvernement d'intensifier et d'accélérer le développement agricole, clef de voûte du développement intégral du Pays.

Au niveau de la commercialisation des produits, pour faciliter la récupération de nos crédits, il est créé des structures (coopératives d'achat, organismes de stabilisation des prix des céréales, etc.) avec lesquelles, progressivement seront élaborés des contrats dits "triangulaires", c'est-à-dire entre l'organisme financier, l'organisme d'achat de produits et la coopérative ou l'exploitant individuel.

C - PROBLEMES DE RESSOURCES

Les ressources de la C.N.C.A., qu'il s'agisse de ses fonds propres ou de ses capitaux permanents en général, tels qu'ils apparaissent dans l'analyse du bilan de 1977 (plus de 3,5 milliard CFA d'engagements, dont près de 400 millions de crédits à moyen et long termes, tout cela avec des ressources essentiellement à court terme), démontrent que la Caisse ne peut plus continuer longtemps à "jongler" avec ses ressources uniquement nationales, très insuffisantes et très instables, eu égard aux engagements que notre organisme est appelé à nourrir dans les années à venir.

La C.N.C.A. a décidé, ces dernières années, de se "tourner vers l'extérieur", soit en direction des institutions financières sous-régionales, régionales étrangères ou internationales, afin d'obtenir des capitaux importants, stables, à moindre coût et à long terme. Pour ce faire, il était devenu impératif, dans le but de nous donner plus de crédit vis-à-vis de l'intérieur et de l'extérieur, de proposer et de faire adopter des aménagements importants à l'intérieur même des structures financières de la Banque.

- Augmentation de 333 millions à 1 milliard de francs CFA du capital social de la Banque.
- Léger relèvement des taux de la Banque avec bonification pour les petits exploitants individuels et les coopératives.

- Constitution chaque année, de diverses provisions ou garanties destinées à prévenir toutes causes précoces tendant à rendre le crédit totalement irrécouvrable.

Il convient de noter cependant, que nous ne ménagerons aucun effort pour développer la collecte de l'épargne nationale et surtout l'épargne rurale, qui a plus que doublé dans nos livres en deux ans, et qu'il ne faut en aucun cas négliger.

D - LA FORMATION DU PERSONNEL

Nous pensons que le mal le plus grave dont souffrent toutes nos administrations et particulièrement la gestion de nos entreprises publiques africaines est l'insuffisance ou le manque total de qualification professionnelle, en un mot, l'absence d'une formation organisée, du personnel. Il faut reconnaître l'insuffisance, dans nos différents pays, d'écoles, de centres ou d'instituts de formation technique ou pratique pouvant ainsi préparer les jeunes avant leur entrée dans la vie active.

D'autre part, l'abondance quantitative de la main-d'oeuvre non qualifiée et les besoins pressants de nos entreprises en cette matière font que lors des recrutements du personnel, il est très peu tenu compte de la qualification. D'ailleurs les budgets très insuffisants et très limités dont disposent souvent nos entreprises publiques pour le personnel expliquent en grande partie cette situation. Or, à l'intérieur même des entreprises publiques, la formation continue dite formation "sur le tas" est mal assurée pour diverses raisons : manque de formateurs eux-mêmes préalablement formés, absence totale de budget pour la formation et donc absence de son organisation, etc...

Dès lors, ne serait-il pas permis de penser que dans ces conditions, les résultats positifs de la gestion de nos entreprises publiques, et donc le développement de nos pays, risquent d'être sans cesse repoussés à une échéance très lointaine, pour ne pas dire "à jamais" ? Car en réalité, à quoi cela sert-il d'imposer à une administration ou à une entreprise des méthodes les plus modernes de gestion, les techniques de pointe les plus élaborées et les systèmes de management dits "à l'américaine", si les hommes appelés à les faire appliquer ou à les appliquer n'en possèdent aucune notion élémentaire et n'ont aucune chance d'en acquérir un jour.

La Caisse Nationale de Crédit Agricole du Togo, ayant évalué les résultats très peu encourageants du système traditionnel de formation plus ou moins organisé de nos entreprises publiques, a fait une analyse approfondie de la situation. Elle a, en conséquence, décidé depuis quelques années de créer un Service de la Formation en lui donnant les moyens humains et financiers nécessaires à la réussite de sa mission. C'est ainsi qu'une commission a été formée, chargée d'élaborer un programme cohérent de formation pour tous les agents de la Banque.

Le projet présenté par cette commission et qui est à l'étude actuellement prévoit trois points essentiels à observer pour assurer une bonne application et un succès à ce programme.

1. Nécessité de mise en place ou de renforcement d'une structure au sein de l'entreprise, chargée de la formation de tout le personnel.
2. Sondages périodiques à effectuer (sous diverses formes), au sein du personnel en vue de connaître parfaitement les aspirations profondes quant à la formation souhaitée.

3. Enfin, définition de programmes que l'on doit être prêt à modifier voire même à remettre complètement en cause lorsque les exigences de l'évolution rapide des systèmes et techniques de gestion nous y obligent.

Pour la C.N.C.A. et dans ce premier temps, ce programme à trois doubles niveaux :

- Sur le plan interne à la Banque
- Sur le plan national
- Sur le plan régional ou international
- Pour cadres supérieurs
- Pour agents de maîtrise
- Pour les employés ou agents d'exécution

I. La formation sur le plan interne à la C.N.C.A.

1. Formation dite "sur le tas" ou formation continue = par des explications quotidiennes ou périodiques, par agent, ou petits groupes d'agents de même service ou de services différents, au Siège ou dans les Agences.
2. Séminaires formels systématiques, 1 ou 2 par an, organisés pour chaque catégorie d'agents (cadres, maîtrise, exécution, ou encore = comptables, agents de crédit, dactylos, etc.).
3. Réunions informelles, ponctuelles nécessitées par un grand sujet d'actualité en matière de banque ou d'agriculture, pour l'information de tout le personnel.

Ex : Textes réglementaires, réglementations bancaires, B.C.E.A.O., U.M.O.A., C.E.D.E.A.O., B.O.A.D., etc...

4. Echanges d'agents entre agences ou d'agence à Siège, de durée très courte (1 à 2 semaines, 1 mois maximum) pour apprendre une meilleure exécution de certaines tâches bien précises.
5. Formation systématiquement organisée pour les agents nouvellement recrutés pendant 1 mois minimum, suivie d'un rapport écrit, conjoint du service de stage et du responsable de formation. Rapport écrit du Chef définitif avant titularisation, sur la qualité de la formation, aussi bien sur le plan théorique que pratique.

Pour ces 5 points, tous les agents de la C.N.C.A., et particulièrement les cadres et agents de maîtrise doivent être mobilisés pour dispenser ces formations.

II. La formation sur le plan national

1. Séminaires, colloques ou stages organisés par les divers services ou organismes nationaux et touchant aux opérations bancaires ou agricoles. (Plan, C.N.P.P.M.E., Economie Rurale, Banques ou APB). Faire participer à ces formations les agents de la C.N.C.A. suivant les divers critères.

2. Inscriptions régulières à des cours professionnels reconnus par l'Education nationale et la C.N.C.A. A cet effet, il importe de redéfinir rapidement et objectivement les conditions à réunir pour l'inscription, afin que cela corresponde à un intérêt certain non seulement pour l'agent, mais aussi et surtout pour l'entreprise. Les élèves ainsi inscrits doivent être régulièrement suivis par le Service Formation qui doit en informer régulièrement la Direction Générale. L'inscription pourra être refusée à un candidat l'année suivante, si celui-ci n'a pas obtenu un minimum de moyenne ou n'a pas totalisé un minimum de présences au cours, etc..

III. La formation sur le plan régional ou international

1. Mise en stage ou séminaires dans des instituts, centres ou écoles de formation théorique et pratique (institut de Formation de la B.C.E.A.O., Ecole Internationale de Bordeaux, Casa Di Risparmio à Milan, Centre de Formation à Abidjan, CEFEB, IDE Banque Mondiale, FMI, etc.). Il conviendrait de recenser tous ces instituts pour une exploitation rationnelle au profit des agents de la C.N.C.A.
2. Mise en stage pratique dans les banques ou autres organismes à partir de nos relations bilatérales directes de coopération sur des thèmes bien précis et pour des durées limitées à 1, 2 ou 3 mois maximum = Caisses Régionales, France, C.N.C.A, Paris, B.N.D.A., Abidjan, enfin banques de développement ou organismes de crédit agricole en Afrique ou ailleurs. Ce type de formation est très indiqué et facilement applicable à toutes les catégories d'agents de notre organisme.
3. Séjour à la C.N.C.A. d'assistants étrangers toujours par relations bilatérales directes en vue de divers problèmes de formation ou d'organisation (Ex : Crédit Agricole, France, etc.).

IV. Formateurs - coûts de la formation

Tout agent de la C.N.C.A., quels que soient son niveau et ses responsabilités, doit être un formateur pour les autres.

Néanmoins, avec le temps, il se dégagera, spécialement parmi les cadres et les agents de maîtrise, des personnes ayant plus d'aptitudes que d'autres au point de vue pédagogique.

La formation de ceux-là sera assurée, pour qu'à leur tour, ils puissent animer la plupart des séances de formation des autres agents.

Quant au coût de la formation, et à son financement, il faut qu'il soit assuré, de quelque manière que ce soit. C'est une condition sine qua non de l'application et de la réussite même du programme proposé.

Ce coût sera étudié, calculé et chiffré en permanence dans le Budget de l'Entreprise.

Mais en conclusion, toutes les tentatives de solutions aux différents problèmes de nos entreprises publiques trouvent leur plus grande difficulté d'application dans l'insuffisance des moyens financiers mis à leur disposition par les pouvoirs publics.

Et c'est pourquoi dans les recommandations à adresser à nos pays respectifs une mention particulière doit être réservée à une assistance financière suffisante de la part de nos Gouvernements à nos entreprises publiques, afin de leur permettre de réunir toutes les conditions requises à l'absorption des techniques modernes de gestion. Elles pourront ainsi jouer pleinement leur rôle en participant très efficacement au développement intégral de nos pays.