

CERCLE KONDRATIEFF
COMPTE-RENDU D'ACTIVITES
PROGRAMME COCOP

COOPERATION SUR LE THEME DU FINANCEMENT AGRICOLE EN RUSSIE

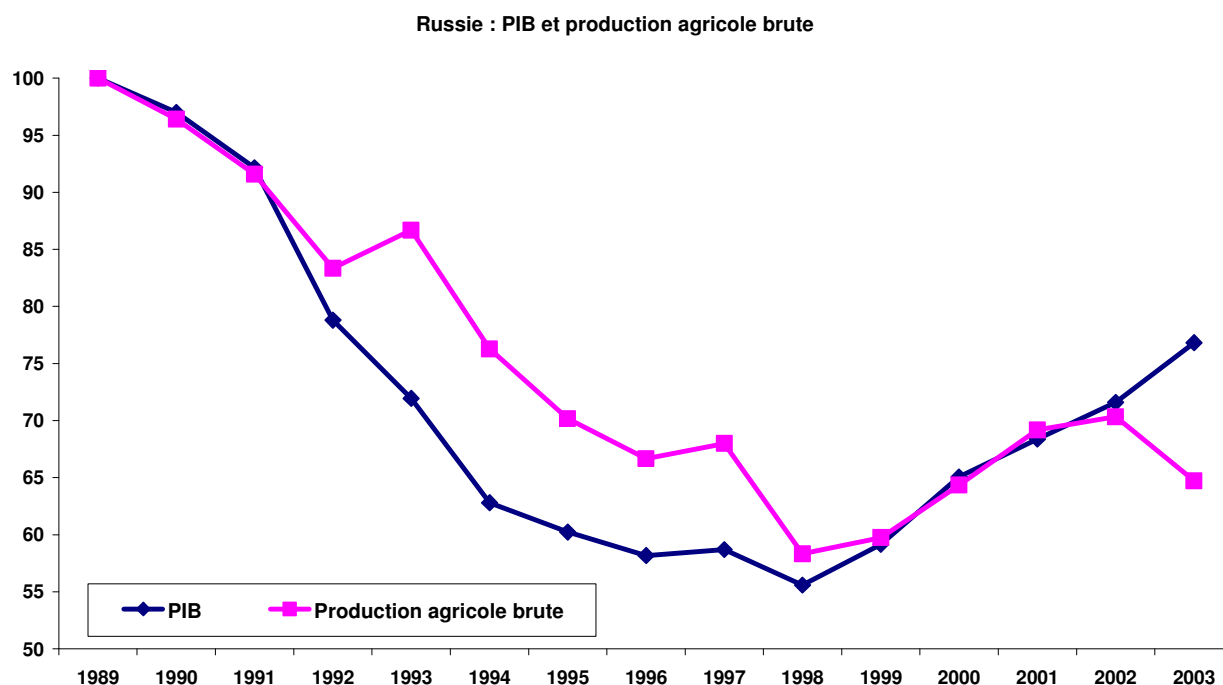
Date d'attribution de la subvention COCOP : avril 2002
Date de versement de la subvention COCOP : février 2003
Date de démarrage officiel du projet : mai 2003
Date de clôture de la première phase du projet objet du financement COCOP : juin 2004

I CADRE DU PROJET

A. Contexte russe

1) Situation générale de l'agriculture russe

L'analyse du Cercle Kondratieff lors du dépôt du dossier COCOP en mars 2002 était que la stratégie du Ministère de l'Agriculture russe visant à renforcer la concentration des structures agraires du pays autour d'acteurs de très grande taille, verticalement intégrés, désignés sous le terme « d'agro-holdings », ne pouvait pas obtenir des résultats économiques et sociaux satisfaisants si elle n'était pas accompagnée d'un soutien aux petits agriculteurs locaux, et notamment aux lopins familiaux qui produisent aujourd'hui 55% de l'offre agricole dont l'essentiel des productions animales, des légumes et des fruits. Elle recommandait donc de s'inspirer de l'expérience coopérative française pour structurer l'accès de ces derniers au marché et au crédit et d'aider ainsi à la réalisation « d'un système agraire équilibré, combinant de manière efficace grands domaines privés, fermes collectives et exploitations individuelles ».



Source: RET, IIF.

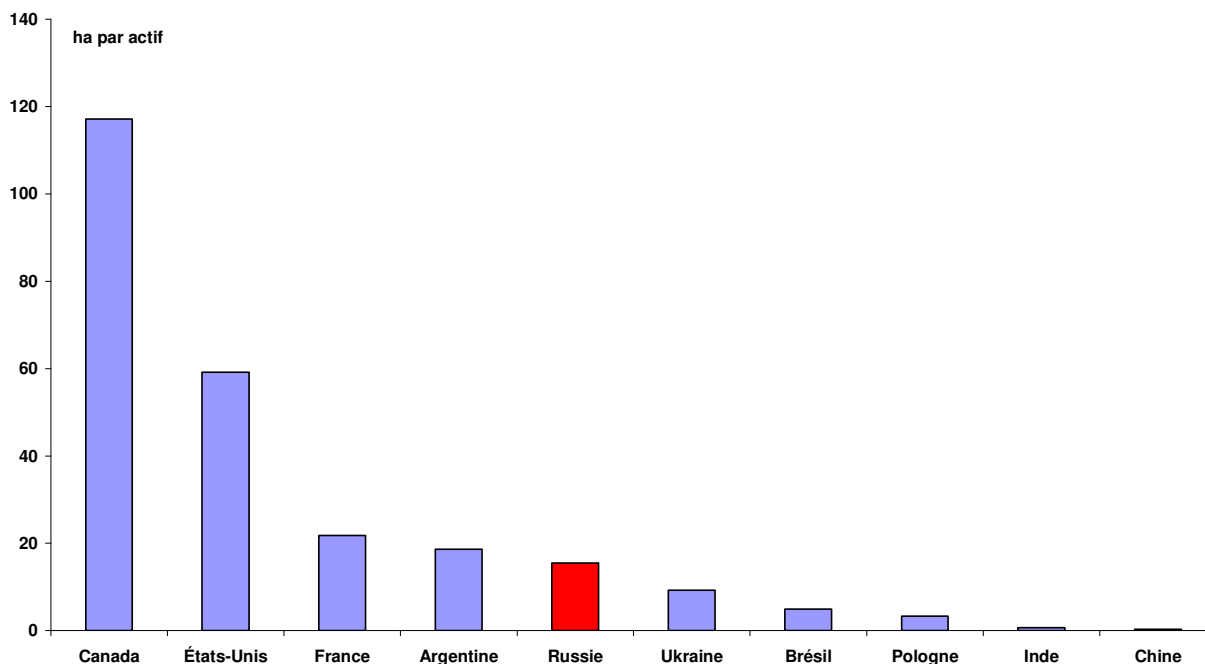
Cette analyse pessimiste a été confirmée par les faits : pour la première fois depuis le début de la transition, les performances de l'agriculture russe ont été nettement moins bonnes en 2002 et 2003 que celles du reste de l'économie. Cette évolution défavorable ne s'explique qu'en partie par des facteurs météorologiques. Elle résulte pour l'essentiel d'une dégradation notable de la rentabilité des investissements agricoles des grands acteurs (fermes collectives, agro-holdings) liée à des problèmes de structures de production, les comportements des salariés agricoles restant marqués par une faible motivation, la prévalence de l'alcoolisme,

du vol, etc. Après une phase prometteuse à la suite de la dévaluation du rouble de 1998, ces problèmes de gestion au quotidien reflétant ce que l'économiste agraire Vladimir Yefimov définit par les concepts de « dépendance perverse » entre grands domaines et lopins, pendant russe du couple latifundio/minifundio des sociétés traditionnelles d'Amérique latine, ont fortement entamé la volonté des grands groupes financiers de renforcer leurs positions dans l'agriculture. Ceci a amené la plupart d'entre eux à contraindre leurs dépenses d'équipement en dépit des subventions qu'ils obtiennent au titre des crédits qui leur sont consentis via la Rosselkhozbank ou la Rossagroleasing. Ainsi en 2003, la production nationale de machines agricoles s'est effondrée de 24%, contre une progression de 9,4% de la production nationale de biens d'équipement, et elle a été loin d'être compensée par des importations de machines étrangères.

La médiocrité des performances récentes de l'agriculture russe est aussi la conséquence d'une stratégie de développement concentrée sur les filières végétales et surtout sur les grains, qui a renforcé la sensibilité du pays aux aléas climatiques, et provoqué, en l'absence d'une suffisante capacité d'absorption de céréales fourragères par les productions animales et de coûts de transaction très élevés pour les volumes exportés, d'énormes variations intertemporelles de prix. Celles-ci ont accru l'imprévisibilité des revenus des exploitations, les *traders* locaux ou étrangers, souvent bien introduits dans l'appareil d'Etat et seuls réels bénéficiaires de ses timides interventions de « régulation » sur les marchés, dégageant par contre de considérables profits. Dans le même temps, le déficit de la Russie pour les produits à valeur ajoutée, viandes, produits laitiers, légumes et fruits, ne cesse de se creuser, l'augmentation nette du revenu des populations urbaines générant une croissance de leur demande beaucoup plus forte que celle portant sur les grains.

Dans ce contexte, on assiste aujourd'hui à une progressive prise de conscience de la nécessité d'une autre politique agricole, couplant à la fois diversification des structures productives et diversification des productions, les deux approches se recoupant largement dans la mesure où les grains sont aujourd'hui essentiellement produits par les grands domaines et les produits à plus forte valeur-ajoutée, intensifs en travail et requérant un suivi quotidien, par les lopins. Curieusement, cette préoccupation n'émane guère des chercheurs académiques, ni du Ministère de l'Agriculture, objet désormais d'une profonde réorganisation avec arrivée en force de nombreux membres de l'Administration présidentielle, mais plutôt des agro-holdings elles-mêmes. Confrontées à des pertes parfois considérables, celles-ci ont en effet souvent décidé soit d'abandonner l'agriculture primaire pour se concentrer sur l'industrie agro-alimentaire (c'est largement le cas des firmes contrôlées par les magnats Potanine, Deripaska et Abramovich), soit de changer radicalement leur approche de gestion en réfléchissant à la mise en place, malgré l'absence de soutien public, de stratégies de « développement intégral » des zones où elles opèrent.

Terre arable par actif agricole



Source : FAO

L'équation du développement agricole russe est en effet compliquée par le fait qu'elle concerne, comme le notait déjà Leroy-Beaulieu à la fin du XIXe siècle, un pays qui a à la fois les caractéristiques des nouvelles puissances agricoles, et celles des vieilles cultures agraires. Par son vaste parcellaire et l'étendue de sa surface agricole utile, la Russie semble proche de pays comme le Canada ou le Brésil des fronts pionniers de

l'Ouest et du Sud. Mais par la densité modeste de terre arable par actif agricole, et par la complexité de ses structures agraires qui multiplient à l'envi les liens informels, non monétaires, de dépendance mutuelle, il s'apparente clairement à la « vieille » Europe ou au Brésil du couple latifundio-minifundio du Nordeste.

Pour les grands opérateurs, cette équation se traduit sur le terrain par l'obligation d'assumer le lourd passif social des fermes collectives dont ils reprennent les terres, à défaut de quoi ils sont soumis à de multiples pressions qui émanent tant des communautés rurales que des administrations locales. Ces pressions, dont le coût est largement aléatoire, sont aujourd'hui renforcées par le discours officiel du président Poutine qui impose aux grandes firmes d'assumer leurs « responsabilités sociales » si elles ne veulent pas voir remis en question leurs « droits » de propriété. Comme les restructurations des grandes exploitations et l'apport de matériel occidental peuvent engendrer des gains de productivité considérables, avec une diminution possible des effectifs de l'ordre de 90% (il suffit d'une personne pour la culture de 150-200 ha dans les Terres noires si l'on utilise efficacement du matériel moderne, contre à ce jour un employé pour 15 à 20 ha dans les kolkhozes), il leur faut générer *in situ* de nouvelles activités pour le personnel qu'ils mettent à pied, la solution utilisée par des entreprises comme Sucden de verser des salaires minimaux aux personnes qu'elles licencient ne pouvant être que provisoire. C'est dans ce cadre qu'il convient de positionner tous les efforts visant à permettre à ces populations rurales de développer, au travers de mécanismes coopératifs, leur propre source d'emploi, soit dans des activités agricoles complémentaires de celles des grandes structures, notamment dans les filières animales et dans le secteur des légumes, soit dans des activités rurales non agricoles (transport routier, agro-tourisme, etc.).

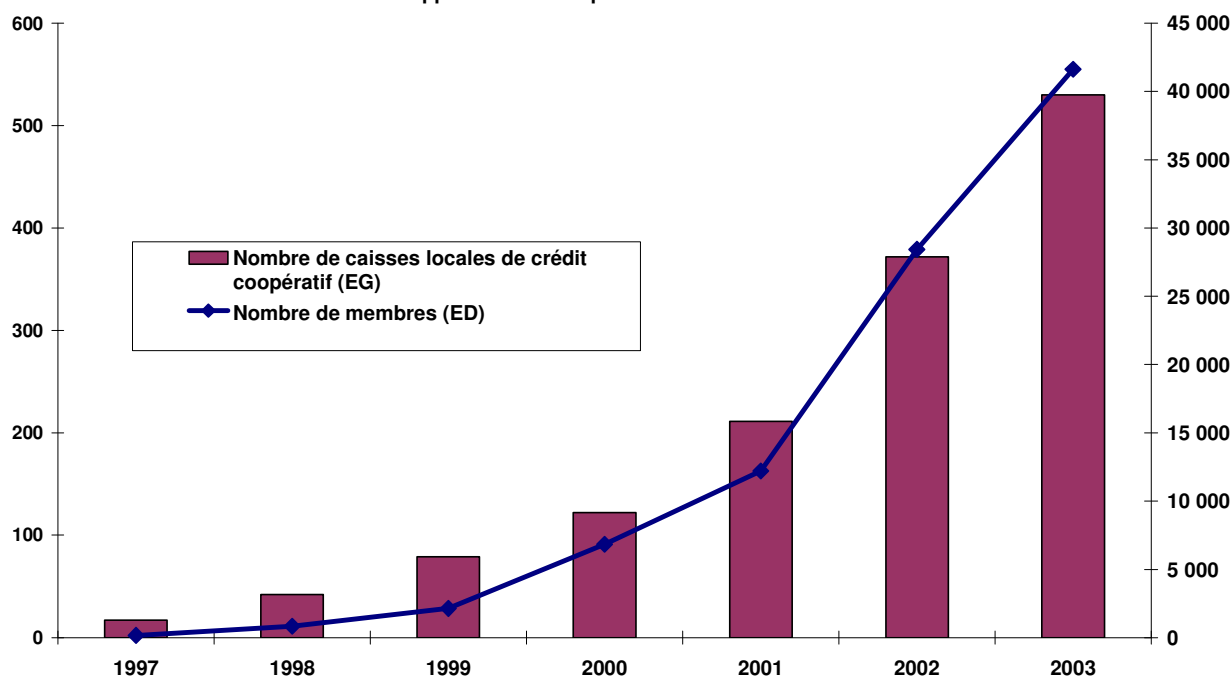
Telle a été la toile de fond sur laquelle le Cercle Kondratieff a pu mettre en œuvre le projet COCOP. Comme ses pré-supposés théoriques, à contre-courant du discours officiel lors de la rédaction du projet, ont reflété non seulement la réalité de terrain mais l'analyse qu'ont été amenés à faire nombre d'acteurs clefs, il lui a été possible d'enclencher une dynamique de réseau dépassant les objectifs qu'il s'était initialement fixés.

2) Etat des lieux des modes de financement des petits entrepreneurs agricoles

Dans la présentation du COCOP, le thème central, mais non exclusif, du projet de développement agricole du Cercle Kondratieff portait sur le financement de nouveaux acteurs privés dans le domaine agricole. De fait, on peut difficilement concevoir l'émergence de nouvelles formes d'agriculture sans qu'elles soient étayées par des modes de financement appropriés. Mais cette condition nécessaire doit être par ailleurs complétée par une organisation de filières permettant notamment un accès au marché final avec des coûts de transaction raisonnables. La capacité de dégager des ressources monétaires (l'essentiel de la production des lopins est aujourd'hui non monétaire) est en effet le gage de la capacité des emprunteurs de rembourser leurs emprunts.

Les contacts et analyses menées dans le cadre du projet ont là encore confirmé la pertinence des pré-supposés initiaux. Du fait de leurs lourdes structures, les institutions publiques de crédit à l'agriculture, Rosselkhozbank et Rossagroleasing, qui cumulent de manière opaque des fonctions de refinancement des crédits des banques commerciales au secteur agricole via des entités agro-industrielles et des fonctions de prêteur en direct, sont en effet aujourd'hui incapables de financer les petits entrepreneurs agricoles. Il en va de même hélas des institutions financières internationales. La BERD n'a à ce jour aucune capacité pour financer l'agriculture primaire et se contente d'intervenir au niveau des grands opérateurs, la plupart du temps étrangers, n'assumant guère en la matière son mandat de banque de développement, sa filiale KMB, spécialisée dans les crédits aux PME, n'ayant aucun savoir-faire en matière agricole. Quant à la SFI, elle fait certes preuve d'une véritable capacité d'innovation, avec le recours à des structures de leasing adossées sur des montages du type *project finance*, liant des acheteurs de référence et des grandes fermes, mais ses modes de financement requièrent une architecture juridique complexe hors de portée des petits ou moyens fermiers.

Développement des coopératives de crédit en Russie



Source: Pakhomov, FRSSK

La seule véritable source de financement pour les fermes familiales est aujourd'hui le crédit coopératif, dont le décollage est manifeste. Celui-ci a été particulièrement net pendant la période couverte par le projet COCOP, le nombre de membres des caisses locales de crédit coopératif étant passé de 12 200 en 2001 à plus de 42 000 en 2003.

Par rapport à leurs analyses initiales, les membres du projet ont été agréablement surpris par ce rapide développement des réseaux de crédit coopératif. Certes les montants en jeu restent bien modestes, les crédits consentis par les 520 caisses répertoriées en 2003 par l'Union des Caisses de Crédit Coopératif Rural ne dépassant pas un dollar par habitant. Mais il est incontestable que les programmes menés par TACIS, Transform ou USAID commencent à porter leurs fruits.

Cette dynamique de terrain, engendrée par un développement du mouvement coopératif de crédit plus rapide que prévu, a amené à concentrer les activités du projet sur deux facteurs essentiels pour la transformation des caisses de crédit coopératif en un véritable système financier.

Tout d'abord, il est apparu clairement que l'approche jusqu'ici menée par les caisses de crédit coopératif et leurs conseillers étrangers, notamment américains (USAID-ACDI VOCA) qui ont financé à hauteur de USD 6 mn le Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif Rural, relevait trop largement d'une logique « sociale » de micro-crédit, incapable de générer des changements structurels du mode de production en zones rurales et d'y faire émerger de nouveaux entrepreneurs. Ceci se traduit par des prêts de durée très courte, de montants généralement modestes et à des taux très élevés (de l'ordre de 25%), tout à fait inadaptés au besoin d'investissement long des processus agricoles.

Dans ce contexte, le projet a cherché à définir les conditions de développement, dans le cadre coopératif, de systèmes de financement longs. Pour cela, il a mis systématiquement l'accent sur la nécessaire coordination entre coopératives de crédit et coopératives agricoles, l'organisation des filières étant la meilleure manière d'assurer effectivement le remboursement des prêts.

Cette logique de réflexion et d'action, reprenant intuitivement celle menée lors de la création du Crédit Agricole en France, a conduit logiquement à l'autre axe structurant du projet : la mise en connexion de l'Union des Caisses de Crédit Coopératif Rural avec les partenaires de référence nécessaires pour la transformation du système existant en un véritable secteur financier alternatif. Dans ce domaine, le Cercle Kondratieff a découvert avec beaucoup d'étonnement que, malgré son solide ancrage dans certaines régions comme Volgograd, Rostov ou plus récemment Belgorod, le mouvement de crédit coopératif russe était totalement isolé sur la scène moscovite. Logé au sein du Ministère de l'Agriculture, il n'avait virtuellement aucun contact avec d'autres institutions comme le Ministère du Développement Economique ou la Banque Centrale. Il revient au présent projet d'avoir effectué un travail prometteur de mise en relation du Fonds et de l'Union avec ces entités, mais

aussi et surtout avec les institutions financières multilatérales (SFI) et les banques coopératives étrangères présentes en Russie (Crédit Agricole, RZB, Rabobank).

B. Mise en place du réseau de partenaires

Dans la formulation initiale du projet COCOP, il était prévu que le Cercle Kondratieff bénéficie du soutien du RECEP (Russian European Center for Economic Policy), principal programme TACIS de recherche économique en Russie, de l'EastWest Institute, une institution américaine de développement où Christophe Cordonnier, initiateur du projet COCOP, avait préalablement travaillé comme vice-président, et du Conseil National d'Investissement dirigé par le banquier Alexandre Lebedev et dont Mikhail Gorbatchev était le vice-président.

Lors du lancement effectif du projet, différé du fait d'un déblocage très tardif des fonds du COCOP, le recours à ces partenaires pressentis s'avère impossible : RECEP s'est terminé en novembre 2002, l'EastWest Institute a changé ses priorités d'action et, très proche des milieux dirigeants américains, est alors, en plein débat sur l'intervention américaine en Irak, peu enclin à soutenir financièrement une initiative française de développement en Russie. Quant au CNI, son soutien est alors jugé inopportun par l'Ambassade de France à Moscou, M. Lebedev étant dans la phase finale d'un conflit qui l'oppose au Crédit Agricole Indosuez et pour lequel le Cercle Kondratieff a maintes fois usé de ses bons offices en recommandant aux parties le dialogue et la modération, approche que l'issue heureuse du conflit valide quelques mois après.

Plutôt que de se décourager face à la défaillance de ces partenaires, le Cercle Kondratieff décide d'aller de l'avant et d'en solliciter d'autres. C'est d'ailleurs pour lui le moyen le plus efficace de bâtir un véritable réseau d'information permettant au projet d'avoir en retour un impact qui dépasse de loin la modestie relative de ses moyens financiers et logistiques (les projets TACIS sur des programmes de développement agricole ont des budgets 30 fois supérieurs).

Cette démarche porte d'abord sur les acteurs publics multilatéraux. Des contacts sont établis avec les équipes de l'OCDE, de l'UE, de la Banque Mondiale, de la BERD, de la SFI et du PNUD. Cette dernière entité réagit favorablement et propose au Cercle de monter conjointement le projet. Bien entendu, il faut l'adapter au cadre assez rigide d'intervention du PNUD tout en respectant les engagements du Cercle vis-à-vis du MAE, l'Ambassade de France à Moscou étant tenue informée de manière régulière.

Après plusieurs mois d'efforts de part et d'autre, un accord est trouvé sur le mode d'opération du projet : celui-ci, intitulé « Russian Farm Entrepreneurs Development Programme » (acronyme RFEDP), est conçu pour durer 3 ans, ce qui correspond à la présentation du COCOP. Une première phase d'un an, objet du présent rapport, doit permettre de définir et tester les hypothèses de travail en couplant recherche et travail de terrain, la seconde phase ayant pour objectif de décliner le modèle dans différentes régions.

Afin de garder un large contrôle sur le projet, le Cercle Kondratieff rédige la partie programmatique du document de présentation au format PNUD (pièce jointe n°1), s'assurant ainsi que ses idées sont intégralement reprises. Par ailleurs, un plan de travail très détaillé est établi, la décomposition des tâches étant connectée au cadre budgétaire du PNUD. Ce dernier document fait l'objet d'une présentation au responsable du dossier à l'Ambassade de France, Rouslan Lemagnen.

D'autre part, le contrôle du Cercle Kondratieff et des autorités françaises (Ambassade) est renforcé par la décision de placer le projet sous l'autorité d'un Comité de pilotage dont les membres avec droit de vote sont le Cercle Kondratieff, le PNUD Moscou et le Ministère russe de l'Agriculture, tous les programmes du PNUD requérant une contrepartie nationale. L'Ambassade de France est membre de droit du comité de pilotage, à titre consultatif, de même que le Bureau International du Travail et l'European Business Club. Le projet au format PNUD fait l'objet d'une lettre de soutien du Vice-ministre de l'Agriculture Serguei Dankvert et est placé sous l'autorité d'un Directeur national, Mikhail Bunin, Directeur des Services d'innovation technologique au sein du Ministère. M. Bunin préside le Comité de pilotage.

Enfin, le Cercle assure un suivi constant du projet en faisant nommer Christophe Cordonnier à la fonction de Directeur de la recherche, sachant que, conformément aux règles du PNUD, le Chef de projet doit être russe. De manière heureuse, le chef des services fédéraux de conseil aux fermiers privés, Natalya Andreeva, qui a par ailleurs de très nombreux contacts en France et maîtrise parfaitement le français, accepte d'assumer cette responsabilité. Ancienne fermière, professeur à l'université Timiryazev, elle apporte avec elle un réseau tout à fait exceptionnel, notamment dans les régions.

Dans la foulée de l'accord avec le PNUD, le Cercle Kondratieff arrive à fédérer autour du projet de nombreux acteurs de référence. Ces institutions sont, outre le MAE et le PNUD :

- Le Ministère russe de l'Agriculture.
- Le Ministère russe du Développement Economique (Vice-ministre Dvorkovitch, promu récemment au rang de Conseiller économique du Président).
- L'Académie Timiryazev, première institution de recherche et d'enseignement agronomique de Russie, où le projet est logé.
- Le Bureau International du Travail, qui dispose d'un grand savoir-faire dans le domaine coopératif.
- La Société Financière Internationale (groupe Banque Mondiale).
- Le Conseil Général de l'Yonne, qui apporte son soutien pour le premier projet de terrain, articulant logique de financement et développement d'une filière coopérative de vaches à viande.
- L'European Business Club, principal réseau d'entreprises occidentales en Russie.
- Le Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif en zones rurales, institution centrale pour le développement du crédit coopératif en Russie.
- Le Club Déméter.
- La Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole, FNCUMA.
- ZAO Raiffeisen Bank Austria, première banque étrangère en Russie.
- Cargill.
- Bonduelle.
- Danone.
- Gide Loyrette Nouel Vostok.
- Louis Dreyfus Vostok.
- SOCOPA International.
- Le groupe bourguignon de distribution Schiever, associé au groupe Auchan.

L'association avec le PNUD, même si elle a initialement soulevé des interrogations de part et d'autre, du fait de son caractère exceptionnel impliquant de nombreuses dérogations aux règles standards des Nations Unies, porte donc ses fruits. Ajoutons qu'elle s'inscrit alors de manière opportune dans la stratégie de la diplomatie française de promotion du multilatéralisme au moment même des tensions liées à l'Irak, le lancement officiel du projet de coopération avec le PNUD, notifié par le président du Cercle Kondratieff aux services du MAE à Paris, étant réalisé en mai 2003 à l'Ambassade de France à Moscou, en présence des responsables de l'Ambassade, de ceux du PNUD et de décideurs russes.

La coordination avec les services de l'Ambassade, au-delà de l'événement symbolique qu'a constitué la signature officielle du projet dans ses murs, est assurée par ailleurs de manière formelle par la participation de Rouslan Lemagnen aux comités de pilotage trimestriel. De manière plus informelle, Christophe Cordonnier maintient un contact régulier avec les Conseillers agricoles successifs de l'Ambassade de France, Jean-Jacques Hervé puis Maurice Rossin, dont les réflexions parfois critiques contribuent incontestablement à l'enrichissement du projet. Notons enfin que le Président du Cercle Kondratieff, Yves van Haecke, qui représente le Cercle au sein du Comité de pilotage, a l'occasion de venir fréquemment à Moscou et de discuter du projet avec les ambassadeurs Claude Blanchemaison et Jean Cadet, avec qui il entretient par ailleurs d'anciennes relations d'amitié.

La qualité de cette relation au quotidien avec les services de l'Ambassade a semblé suffisante au Cercle Kondratieff dans sa relation avec le MAE. Ceci explique une moindre coordination avec les Services centraux du MAE, surtout après le départ de Philippe Ospital qui connaissait bien les projets et les méthodes du Cercle. D'où peut-être une certaine confusion et une insuffisante information sur le projet pour les Services centraux que le présent rapport a pour but de pallier.

II ACTIVITES MENEES DANS LE CADRE DU PROJET

Dans le cadre du projet *supported* par le PNUD, le Cercle Kondratieff veille à ce que les activités envisagées par le dossier COCOP soient reprises, à l'exception de celles rendues manifestement inutiles par l'évolution plus rapide qu'anticipée du mouvement de coopératives de crédit. Ces activités prévoient au cours de la première année du projet un triptyque composé d'un travail de recherche théorique, d'un travail d'expérimentation de terrain et d'un travail de dissémination via une conférence internationale organisée en région.

A Recherche théorique

1) Organisation du travail de recherche

Comme prévu dans le dossier COCOP, l'objectif du travail de recherche est à la fois l'obtention des connaissances nécessaires à l'adoption de stratégies de développement visant à promouvoir de nouveaux entrepreneurs agricoles, mais aussi l'organisation de liens transversaux entre les différentes institutions concernées par cette problématique, sachant qu'en Russie plus qu'ailleurs, on observe un très fort cloisonnement dans le domaine académique.

Pour atteindre ce but, les responsables du projet constituent un groupe de travail à la fois cohérent et pluridisciplinaire. A cet effet, le principe de séminaires de recherche bimensuels est retenu, ces séminaires, qui regroupent en moyenne une trentaine de personnes, étant à chaque fois organisés dans des institutions différentes afin de renforcer la logique de décloisonnement.

Le premier séminaire de recherche se tient en mai 2003 dans les locaux de la Délégation de l'Union Européenne à Moscou. Organisé conjointement avec l'European Business Club, il permet de présenter la problématique du projet à des décideurs publics (Cordonnier), mais aussi à de nombreuses entreprises privées du secteur agro-alimentaire. C'est par exemple à la suite de ce séminaire que le soutien de Cargill est obtenu.

Le second séminaire de recherche a lieu en juillet 2003 à l'European Business Club. Il porte sur les travaux du programme allemand Transform qui a joué un très grand rôle dans le développement des coopératives de crédit à Volgograd (Drude), sur l'expérience des experts du BIT en matière de coopératives agricoles, notamment dans la région de Iaroslavl (Ptitsyn) ainsi que sur l'expérience française des CUMAs (Cordonnier).

Le troisième séminaire se tient en septembre 2003 à l'Académie Timiryazev. Il est consacré à l'histoire des coopératives de crédit en Russie (Gromova), à la situation existante (Krutikov, Medvedeva) ainsi qu'à l'histoire du Crédit Agricole en France (Cordonnier). A la suite de ce séminaire, le Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif Rural demande à faire partie des partenaires du projet. L'ancrage auprès des bénéficiaires finaux est donc effectif et répond à leur demande spécifique.

Le quatrième séminaire se déroule en novembre 2003 au siège du BIT à Moscou. Il porte sur les travaux du BIT en matière de développement de coopératives en Russie, avec des présentations de MM. Smolianski, Kharitonov, Ptitsyn et Gutman. Une présentation de l'histoire du mouvement coopératif français et notamment des écrits de Charles Gide est aussi faite à cette occasion (Cordonnier).

Le cinquième séminaire est organisé au siège du PNUD à Moscou en décembre 2003. Consacré aux coopératives de crédit (présentation du Fonds et de l'Union par Pakhomov, ainsi que du système allemand par Drude), il est l'occasion d'une mise en contact du directeur du Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif Rural avec l'un des responsables du projet de soutien aux coopératives de crédit au Ministère du Développement Economique. Un nouveau lien stratégique s'établit à cette occasion entre des institutions qui jusqu'alors s'ignoraient.

Le sixième et dernier séminaire a lieu dans la bibliothèque du Ministère de l'Agriculture. Il est focalisé sur la présentation du site internet de cette bibliothèque ainsi que sur le rôle de l'Etat dans le soutien aux fermiers privés (conseil technique par Andreeva, fiscalité par Sharipova).

En dehors de ces séminaires, les membres du projet interviennent fréquemment dans des colloques ou conférences en liaison avec leurs travaux. Avec notamment une participation d'Andreeva à une conférence nationale organisée par ACCOR (Union des fermiers privés) à St Petersburg, en septembre 2003, et de Cordonnier à la conférence organisée en décembre 2003, dans la même ville, par le BIT et l'Association Coopérative Internationale, ainsi qu'au colloque sur l'agriculture russe de l'Académie d'Agriculture de France (novembre 2003).

2) Programme de recherche

Le programme de recherche initié par le projet COCOP/PNUD et qui est appelé à se poursuivre dans les prochaines années vise d'une part à comprendre pourquoi il est aujourd'hui important que la Russie se dote d'une véritable classe d'entrepreneurs agricoles individuels et comment, d'autre part, on peut contribuer à la faire émerger, notamment via l'organisation d'un système coopératif de crédit agricole. Ce programme est matérialisé par la rédaction d'un ensemble d'articles présentés à la conférence finale et qui, pour la plupart, seront prochainement publiés en russe et en français sous forme de Livre blanc, avec un soutien du Ministère russe de l'Agriculture pour la version russe, et une coédition avec la Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA) pour la version française.

En ce qui concerne la question du pourquoi, l'équipe de recherche a une approche à la fois sociologique et économique. Le rôle des entrepreneurs agricoles dans la structuration des sociétés rurales fait présentement l'objet d'un travail de recherche du professeur Brunat de l'Université de Chambéry (précédent directeur exécutif

de RECEP, il a exercé les fonctions d'Assistant du Représentant du PNUD à Moscou jusqu'en avril 2004). Quant au rôle économique de ces nouveaux fermiers, notamment pour réduire la dépendance croissante de la Russie vis-à-vis des importations de denrées à valeur ajoutée (viandes, produits laitiers, légumes, etc.), il est abordé au travers des études suivantes, déjà publiées pour certaines par des institutions de référence.

- Christophe Cordonnier, « Russia and the WTO: the political economy of trade integration », *Research Policy Paper*, RECEP, août 2002.
- Christophe Cordonnier, « OMC et agriculture : quelle stratégie pour la Russie? », *Research Policy Paper*, RECEP, nov. 2002.
- Christophe Cordonnier et Jean-Jacques Hervé, « L'agriculture russe : les paradoxes du renouveau », *Déméter 2004*.
- Christophe Cordonnier, « Russie. Nouveau droit foncier et stratégies agricoles », *Courrier des Pays de l'Est*, septembre 2003.
- Christophe Cordonnier, « Russie. Les enjeux du volet agricole de l'OMC », Académie d'Agriculture de France, novembre 2003.
- Jean-Jacques Hervé, Académie d'Agriculture de France (participe activement au projet COCOP/PNUD dès son départ de l'Ambassade de France en septembre 2003): « L'exploitation agricole privée en Russie, enjeu du développement de la production et atout pour ses relations avec l'UE. » (article à publier dans le Livre blanc)
- Vladimir Yefimov, Université de Genève : « L'agriculture de subsistance et les exploitations agricoles commerciales en Russie : la coexistence pacifique ou la guerre ? » (article à publier dans le Livre blanc)

Pour la question du comment, l'équipe de recherche focalise ses études sur le rôle des coopératives et, en s'inspirant de l'exemple de la modernisation agricole française, sur celui des pouvoirs publics.

En ce qui concerne le mouvement coopératif en Russie, l'accent est mis sur le fait que les initiatives actuelles renouent avec un riche héritage prérévolutionnaire marqué par des formes efficaces d'inter-coopérations qui manquent aujourd'hui et que le projet COCOP/PNUD cherche à promouvoir. Cette approche est particulièrement notable dans les articles suivants, qui feront l'objet de publication dans le Livre blanc.

- Jean-François Draperi, CNAM, RECMA : « Leçons d'Europe. Coopération et inter-coopérations russes et ouest-européennes autour de 1920. »
- Nikolai Kharitonov, BIT, MGU : « Développement des coopératives de consommation dans le secteur agricole de Russie. Acquis et perspectives. »
- Valery Krutikov, Université de Kalouga : « Evolution de la coopération de crédit en Russie. »
- Natalya Medvedeva, RFSKK : « Etat des lieux du système de coopération de crédit rural en Russie. »

Enfin, la partie consacrée au rôle de l'Etat dans le développement des entrepreneurs agricoles privés procède à l'analyse de la situation existante caractérisée par les insuffisances quantitatives et qualitatives de l'action publique. Elle pose ensuite des jalons pour une action plus déterminée de l'Etat en essayant de s'inspirer de l'expérience française et communautaire. Un long article est, dans ce domaine, consacré à l'histoire du Crédit Agricole. Il sert de base de référence pour un document qui a été adressé en mars 2004 au Vice-ministre de l'Economie Alexandre Dvorkovitch, désormais Conseiller économique à la Présidence, et qui propose un modèle de système national de crédit coopératif en Russie articulant soutien public et dynamique coopérative de bas en haut. Cette partie du travail de recherche donne lieu à la rédaction des articles suivants :

- Elena Sharipova, Open Economy Institute : « Le cadre légal et fiscal du crédit coopératif en Russie : une discrimination négative de la part de l'Etat. »
- Natalya Andreeva, MAFR, PNUD : « L'organisation des services d'assistance technique aux fermiers privés en Russie : une renaissance inachevée. »
- Yves van Haecke, Ministère français de l'Agriculture : « La coordination entre l'Etat et les associations interprofessionnelles dans l'organisation et la stabilisation des marchés agricoles. »
- Christine Ferrier et Joseph Beaugeard, FNCUMAs : « Le mouvement des CUMAs en France : une coopération de proximité soutenue par l'Etat. »
- Christophe Cordonnier et Marcel Nicolas (ex-directeur général de caisse régionale de CA) : « Le Crédit Agricole en France ou le mutualisme conquérant. Quels enseignements pour la Russie ? »
- Christophe Cordonnier : « Le développement d'un système national de crédit coopératif en Russie. Quelques propositions fondées sur l'expérience occidentale. »

B Expérimentation de terrain

1) Choix de la région pour le premier projet de terrain

Dans le dossier de présentation du COCOP, il est prévu de lancer un premier projet de terrain dans l'oblast de Belgorod, situé au cœur des Terres noires, et où le Cercle Kondratieff a déjà formé de jeunes fermiers en partenariat avec des éleveurs de bovins bourguignons. Au moment du lancement du projet, un an plus tard, la décision est prise de commencer les travaux dans un autre oblast, celui de Kalouga, situé à 200 km au sud-ouest de Moscou.

Ce changement de localisation est motivé par deux types de raison.

D'une part, la période entre l'obtention du soutien COCOP et le déboursement des fonds a été mise à profit par les équipes du Cercle pour approfondir leurs connaissances des réalités de terrain, ce qui leur permet de prendre conscience du caractère non nécessaire de certaines activités initialement envisagées à Belgorod, comme celles portant sur les modalités de création et de gestion de caisses locales de crédit coopératif (l'Union des Caisses de Crédit Coopératif s'est déjà dotée d'un centre de formation dans ce domaine). Par contre, il est alors évident qu'il faut impérativement renforcer la coordination entre coopératives de crédit et coopératives de production.

Les premiers travaux menés avec les équipes de la Société Financière Internationale confirment cette approche. Si cette filiale de la Banque mondiale est en effet capable de mettre en place des financements de l'agriculture primaire, c'est parce qu'elle raisonne en termes de structuration de filières. Ses interventions sous forme de leasing de matériel agricole auprès de grandes fermes sont adossées et largement garanties par le nantissement de contrats de fourniture de lait passés entre ces fermes et des acheteurs finaux de première qualité comme le groupe néerlandais Campina. Le but du projet de terrain est donc de définir des mécanismes qui permettent de reproduire pour l'essentiel ceux de la SFI, mais qui s'appliquent à des fermiers indépendants coordonnant leur action via des coopératives.

La deuxième raison a trait à l'identification de bons leaders de terrain. Les membres du projet s'accordent en effet rapidement sur la nécessité d'éviter tout misérabilisme dans l'approche. Ils sont en effet confrontés à trop d'exemples de coopératives de petits producteurs, notamment celles créées par le BIT dans des oblasts comme Iaroslavl, qui périclitent faute d'une capacité qualitative suffisante de leurs membres. Le projet COCOP/PNUD vise au contraire à promouvoir de nouveaux types d'acteurs dans le monde rural. Comme ce fut le cas en Europe occidentale, en Amérique du Nord et même dans certains pays d'Amérique latine (Argentine), il faut qu'ils soient capables de coupler initiative individuelle et excellence technique et managériale. Cette façon d'aborder les questions de développement agricole est confortée par le fait que le bénéficiaire russe du projet est le Département d'innovation technologique du Ministère de l'Agriculture. En un mot, l'idée est d'aider à l'émergence d'entrepreneurs agricoles au sens schumpétérien du terme, ces acteurs pouvant, pour l'essentiel, émaner des écoles d'agriculture (plus de 90% des diplômés de l'enseignement supérieur agricole en Russie quittent la sphère agricole dès leur sortie de l'université) ou de la strate des petits exploitants de lopins déjà partiellement intégrés dans une logique de marché. Bien entendu, développer le terreau de ces entrepreneurs permet à la fois de renforcer la sphère des exploitants individuels, mais aussi de fournir à terme à certaines agro-holdings des cadres de qualité.

C'est dans ce contexte que l'équipe du projet fait la connaissance d'Andrei Davydov. Ancien officier de l'armée soviétique, il a fait de la gestion rigoureuse et parcimonieuse de l'organisation de sa ferme, située dans la région de Kalouga, la base d'un incontestable succès économique. Soignant efficacement son image (plusieurs émissions de télévision lui ont été consacrées), tant auprès des autorités russes (il a été décoré par le Premier Ministre Kasyanov et le Ministre Gordeev), qu'auprès des étrangers (il dispose d'un impressionnant réseau de contacts en France, Belgique, aux Etats-Unis et au Canada), il peut être le leader charismatique requis non seulement pour le succès d'un premier projet de terrain, mais pour sa réplique dans d'autres régions.

Andrei Davydov a d'autres qualités pour le projet. Une partie de sa rémunération provient d'activités de conseil auprès de Sucden, mais aussi de petits agro-holdings comme la firme Gotek, un investisseur de la région de Koursk qu'il fait venir en France en septembre 2003 à l'occasion du Space. Il n'oppose donc pas ces grandes structures à la sienne (une exploitation de 900 ha et de quatre employés permanents). Au contraire, il sait définir les complémentarités. Il en va de même avec les nombreux kolkhozes de sa région avec lesquels il passe des contrats d'engraissement de bétail sur ses pâtures.

Enfin et surtout, Andrei Davydov est considéré comme le meilleur éleveur russe de vaches à viande. Défiant la doctrine officielle qui recommande de laisser les bovins dans des étables voire, comme nous l'avons entendu de la part du conseiller du Ministre de l'Agriculture, de chauffer lesdites étables, et à la suite d'un voyage d'étude au Canada, il a décidé de laisser ses vaches toute l'année dehors, concentrant ses efforts sur la production de fourrage (il s'est inspiré pour cela des études de TACIS) et sur la clôture de ses pâtures (fait rarissime en Russie où les clôtures électriques ou de fil de fer barbelé sont quasiment inexistantes).

Travailler avec Andrei Davydov est donc totalement approprié eu égard au fait que le projet COCOP/PNUD entend capitaliser sur un précédent projet COCOP de développement de l'élevage charolais en Russie. Cet impératif est d'autant plus justifié que le chef du raion de Babynino, où est située l'exploitation de M. Davydov, se trouve être par ailleurs l'un des meilleurs spécialistes russes des systèmes de crédit coopératifs sur lesquels il a déjà écrit plusieurs ouvrages. Professeur à l'université de Kalouga, il a lui-même lancé quelques années auparavant une caisse locale de crédit coopératif, Kreditor, qui deviendra l'un des partenaires de référence du projet COCOP/PNUD...

Les faits ont montré la pertinence du choix de la région de Kalouga pour le premier projet de terrain. Toutefois, ce choix n'est pas exclusif. Dans les prochaines années, et sous réserve de trouver les fonds nécessaires à la continuation du projet initié par le Cercle Kondratieff avec le soutien du COCOP, il est prévu de travailler dans d'autres régions et de mettre en réseau leurs travaux. A ce jour, les régions qui ont fait déjà l'objet de missions exploratoires et de travaux dans le cadre du projet sont :

- Oblast de Belgorod, avec des projets de filières bovines et de mécanique agricole pour lesquels on essaiera de travailler en partenariat avec des agro-holdings locales comme Intek Agro.
- Oblast de Voronej, avec un projet de filière maïs grain en partenariat avec Cargill.
- Oblast de Volgograd, avec un projet de filière légume en partenariat avec Taiwan.
- Oblast de Kurgan, avec un projet de filière plume d'oie et de canard en partenariat avec une entreprise française leader dans ce domaine (Transplumes).
- Oblast de Vologda, avec un projet lait en partenariat avec Danone et la région de Basse-Normandie.
- Oblast de Tver, avec un projet caprin qui serait monté en partenariat avec la région Poitou-Charentes.

2) Mode d'action

Pour les responsables du projet COCOP/PNUD, il apparaît clairement que le bon modèle de financement de l'investissement d'agriculteurs indépendants en Russie passe par une synthèse de l'approche de la SFI et de celle des caisses locales de crédit coopératif. Pour être à même de donner des résultats positifs, cette synthèse doit privilégier des logiques de marché visant à mettre en place non pas du micro-crédit court au sens anglo-saxon du terme, mais du crédit décentralisé long au sens historique du système de crédit agricole français. Ceci implique une articulation étroite entre une approche verticale d'accès au marché final pour les producteurs agricoles, et une approche horizontale de concentration de l'information et des épargnes ancrée dans un territoire précis.

Les travaux menés sur l'histoire du Crédit Agricole français en parallèle de l'action de terrain confirment cette intuition. Le Crédit Agricole a en effet été conçu dès l'origine comme un système de financement très long, au profit de membres de syndicats (coopératives) agricoles.

En couplant recherche théorique et prise en considération des contraintes de terrain, les experts du projet définissent un mode d'action qu'ils mettent en pratique sous forme de recherche-action dans le cadre du premier projet à Kalouga-Babynino. Ce mode d'action est synthétisé dans le schéma modèle ci-joint, qui joue à la fois le rôle de cadre logique et de repère temporel.

L'idée de base est qu'il ne faut financer que les fermiers qui peuvent rembourser leurs crédits, à moins de casser tout le potentiel de confiance qu'ont engendré les premières caisses de crédit coopératif (taux de remboursement de l'ordre de 98%, exceptionnel à l'aune des normes russes dans le domaine agricole). Mais en Russie l'application pratique de cette considération de simple bon sens est malaisée car les sûretés réelles qui peuvent garantir ces crédits sont soit inexistantes (malgré la récente loi sur la commercialisation de la terre, il n'y a pas par exemple de véritable marché foncier en Russie et donc d'hypothèque foncière), soit leur mise en jeu est très compliquée (c'est largement le cas des nantissements). On est donc naturellement amené à raisonner en termes de flux, comme dans les montages de financements de projets de la SFI.

Qui dit flux, dit nécessairement accès au marché final et structuration de cet accès. Or la Russie se distingue à la fois par des coûts de transaction très élevés impliquant une faible mobilité interrégionale des productions, et par une très forte concentration de l'outil de transformation agro-alimentaire. D'où des rentes monopolistiques qui pénalisent considérablement les producteurs amont, y compris les meilleurs comme Andrei Davydov.

Ce dernier, pourtant viscéralement attaché à son indépendance, a compris qu'il ne pouvait pas accéder seul à ce marché final en court-circuitant les usines de viande qui lui achètent sa production sur la base de 60 RUR/kg (moins de 2 euros). La solution à son problème passe par le rapprochement avec d'autres producteurs pour vendre directement sur le marché moscovite.

Cet ancrage direct au marché constitue la première étape du travail de terrain du projet COCOP/PNUD. A la suite d'un séminaire organisé en juillet 2003 avec l'administration du raion, et animé par les experts du BIT, Andrei Davydov regroupe autour de lui une dizaine d'autres agriculteurs de la région, préalablement sélectionnés pour leurs qualités professionnelles après visite de leur exploitation avec la directrice du projet Natalya Andreeva. Il est mandaté par eux pour mener à bien les travaux de constitution d'une coopérative de vaches à viande, sa rémunération pour ce travail étant prise en charge par le projet COCOP/PNUD. Il lui est notamment demandé dans ses termes de référence de procéder à une analyse du marché moscovite pour la vente en direct de viande de qualité, de préparer un plan de développement pour la coopérative et de gérer tous les aspects de sa constitution (préparation des statuts, enregistrement) avec les experts du BIT.

A la fin novembre 2003, cette première étape est franchie. Grâce à un travail de prospection auprès des restaurants moscovites mené avec l'équipe du projet COCOP/PNUD, le groupe d'agriculteurs de Kalouga, qui s'est assuré la participation d'un petit abattoir local, est en mesure de vendre ses produits (viande de bœuf et d'agneau) directement dans la capitale avec des prix deux fois supérieurs à ceux obtenus précédemment. A ce stade, la coopérative est créée officiellement sur la base d'une véritable demande locale, les agriculteurs ayant éprouvé concrètement son intérêt pour leurs propres affaires.

La mise en relation d'un groupe de producteurs organisés en coopératives avec des acheteurs finaux constitue la première étape du cadre logique du projet de développement initié à Kalouga et que le Cercle Kondratieff essaiera de reproduire ailleurs. Idéalement, comme dans les montages de la SFI, ces acheteurs devraient pouvoir être fidélisés par des contrats d'approvisionnement à long terme. Mais dans le cas de la viande bovine de qualité, et à la suite de contacts avec des grands opérateurs comme Auchan, cette condition est apparue inapplicable ou inintéressante en termes financiers.

La deuxième étape du cadre logique est la mise en place de mécanismes de financement long au profit de la coopérative, qui sous-traite ces financements auprès de ses membres. Dans le contexte russe, le meilleur système juridique pour le financement d'équipement ou de bétail est aujourd'hui le leasing. Dans la mesure du possible, les engagements de leasing des coopératives devront être assortis du nantissement des contrats de fourniture de produits auprès des acheteurs finaux, comme dans le schéma SFI. Pour les projets envisagés par le Cercle Kondratieff, cette condition pourrait être utilisée dans un schéma de fourniture de maïs pour Cargill, dans celui de lait pour Danone et de plumes pour Transplumes.

Dans le premier projet de terrain, le schéma de leasing n'a pas été retenu au niveau de la coopérative elle-même, celle-ci bénéficiant, comme c'était prévu dans le document COCOP, d'une dotation en capital couvrant le coût d'acquisition d'un camion de bovins reproducteurs charolais (28 génisses et 4 taureaux qui seront expédiés dès que le contentieux sanitaire Russo-européen aura été réglé et dès réception du feu vert du vétérinaire de l'Ambassade de France). Par contre, ces bovins font l'objet d'un contrat de leasing entre la coopérative et les coopérateurs, avec un taux d'intérêt sur le leasing comparable à celui pratiqué par Rosselkhozbank. Placés dans les fonds indivisibles de la coopérative, les bovins ne peuvent être légalement récupérés par les membres de celle-ci en cas de dissolution. Ils constituent toutefois un apport de fonds propres qui devrait permettre à la coopérative de lever de nouveaux financements pour l'acquisition en Russie du bétail nécessaire à l'extension de ses activités, sachant qu'elle est aujourd'hui incapable de faire face à la demande générée par ses actions de marketing.

Les deux premières étapes du cadre logique, accès direct au marché d'agriculteurs existants via une coopérative et accès au financement long de cette coopérative, correspondent à ce que l'on peut définir comme la structuration verticale du (des) projet(s) de terrain du Cercle Kondratieff. A ce stade, le projet vise à augmenter la rentabilité d'entrepreneurs agricoles déjà installés, mais il n'en promet pas de nouveau.

Comme nous le constatons dans la coopérative de Kalouga, ces fermiers qui ont déjà pignon sur rue sont néanmoins rapidement conscients de la nécessité d'augmenter leur volume de production. C'est là en effet une condition *sine qua non* pour consolider leur accès au marché final. Par ailleurs, dès lors qu'ils procèdent à des investissements au niveau de la coopérative, il leur est nécessaire de les amortir en augmentant les volumes traités. C'est le cas à Kalouga où la coopérative envisage de se doter d'un outil de découpe et de boucherie pour vendre directement ses produits en caissettes.

Cette contrainte de volume entraîne un intérêt pour les coopérateurs à garder ouverte la porte à d'autres membres potentiels, en l'occurrence de nouveaux fermiers provenant des strates sociales préalablement définies, sous réserve que ceux-ci puissent effectivement produire en fonction des critères de qualité de la coopérative, très stricts dans celle de Kalouga. Ceci engendre naturellement pour une demande de structuration horizontale, i.e. de dissémination de l'impact de la coopérative sur son territoire.

La phase 3 du cadre logique, qui sera abordée juste après l'arrivée et le paiement des bovins dans le cadre du projet COCOP/PNUD, visera à mettre en œuvre cette structuration horizontale via une coordination entre la coopérative de crédit de Babynino et la coopérative de vaches à viande récemment créée.

Cette coordination s'effectuera par un financement long (5 ans) de l'ordre de 5 000 USD attribué par la coopérative de crédit pour de nouveaux fermiers qui deviendraient membres de la coopérative de vaches à viande. Le financement de ces crédits sera réalisé par l'affectation des sommes restant disponibles sur le budget COCOP/PNUD, comme c'était prévu initialement dans la présentation du dossier COCOP, mais surtout par le recours à de nouveaux donateurs qui seront sollicités dès lors que la phase d'envoi et de répartition des vaches françaises aura été réalisée. Le choix des bénéficiaires nécessitera une double validation, par le conseil d'administration de la coopérative de crédit d'une part, et par celui de la coopérative de vaches à viande d'autre part.

La quatrième étape consistera à substituer à un soutien de la coopérative de crédit sous forme de subvention un soutien sous forme de refinancement à long terme de ses engagements, sur le modèle du Crédit Agricole français. Elle sera abordée dans la deuxième phase du projet en coordination avec des acteurs financiers de référence comme ceux qui ont participé activement au forum et à la conférence, tous deux organisés dans le cadre du projet COCOP/PNUD.

C Forum et conférence internationale

Dans le projet COCOP initial, il est prévu d'organiser un forum international dans la région où est lancée la première expérimentation de terrain, sur le modèle de ceux déjà réalisés en France par le Cercle Kondratieff (forums d'Avallon de novembre 1999 et de septembre 2001). Afin de pouvoir jouer le mieux possible l'effet de réseau, notamment auprès de grands décideurs publics et privés dont le temps est compté et qui sont peu susceptibles de se déplacer en région, le projet COCOP/PNUD juge opportun de procéder en deux temps : il organise le 28 et le 29 mars un forum à Kalouga, et le 30 mars une conférence internationale dans la prestigieuse salle d'honneur de l'Université Timiryazev à Moscou.

1) Forum de Kalouga

Le forum de Kalouga a pour objectif essentiel de susciter un effet réseau entre les membres d'une délégation de professionnels français, ceux liés au premier projet de terrain à Kalouga-Babynino, des délégations de toutes les régions de Russie qui ont déjà effectivement participé aux travaux du projet COCOP/PNUD (Voronej, Vologda, Volgograd, Kurgan) et des entreprises, notamment des firmes françaises implantées en Russie, soucieuses de mieux structurer leurs approvisionnements et qui envisagent un partenariat avec des coopératives (Danone, Dreyfus, Cargill, Transplumes). Le forum est organisé conjointement par le projet COCOP/PNUD et la coopérative de crédit locale Kreditor. Celle-ci obtient grâce au responsable du projet, Natalya Andreeva, un soutien du Ministère russe de l'Agriculture (4 000 USD) et gère l'ensemble des questions logistiques (transport en bus de Moscou à Kalouga, traductions, hébergement, restauration, etc.)

Après une première demi-journée consacrée à une visite culturelle dans l'oblast et une première présentation de l'ensemble des participants (plus de 70 personnes venues de l'extérieur en sus des équipes locales, dont Rouslan Lemagnen de l'Ambassade de France), des visites de la ferme d'Andrei Davydov et de celle d'un autre membre de la coopérative, German Frei, sont organisées, toutes les deux étant à bien des égards des modèles reproductibles localement, M. Frei se spécialisant dans la production de semences de pommes de terre en partenariat avec des entreprises allemandes, mais souhaitant aussi développer ses ventes de viande d'agneau via la coopérative.

L'ensemble de la délégation participe ensuite, dans les locaux de l'administration du rayon, à une présentation du projet COCOP/PNUD par la responsable du projet, et à celle des premiers résultats de l'expérimentation de terrain par Andrei Davydov. Celui-ci définit par ailleurs clairement le cadre d'objectifs futurs pour faire de la coopérative créée par le projet COCOP/PNUD un leader en Russie pour la filière de production de viande sur un mode semi-extensif, peu consommateur de capital et respectueux des contraintes environnementales. La coopérative prévoit en particulier, dans une deuxième phase du projet, de contrôler toute la chaîne, de l'élevage à la découpe finale et à la commercialisation en passant par l'abattage et le transport. Elle souhaite aussi tirer parti de l'apport du camion de bovins charolais fournis par le projet pour devenir un pôle de référence en matière de génétique bovine, sachant qu'il n'existe pas aujourd'hui en Russie de bovins charolais avec pedigree. L'idée finale est de monter un Herd book charolais russe, en partenariat avec les services spécialisés du Ministère de l'Agriculture et le Herd book charolais français.

La fin de la journée est consacrée à des entretiens bilatéraux permettant de faire jouer l'effet réseau entre les différents participants au forum.

2) Conférence à l'Université Timiryazev

La conférence organisée le lendemain à l'université Timiryazev a pour but de sensibiliser les milieux officiels russes et étrangers aux thèses développées par le projet COCOP/PNUD en matière de promotion de nouveaux entrepreneurs agricoles. Elle réunit plus d'une centaine de personnes venant là encore de différents pays et de différents secteurs : outre des chercheurs et universitaires, elle regroupe des responsables de l'appareil d'Etat (Ministère de l'Agriculture, Douma), des représentants d'organisations internationales (SFI, PNUD), des représentants du mouvement coopératif russe et étranger, des entreprises de transformation et des délégations d'agriculteurs. L'Ambassade de France est représentée par son Conseiller agricole, Maurice Rossin. On déplore néanmoins l'absence de deux vice-ministres qui avaient donné leur accord préalable pour participer aux travaux de la conférence, Sergueï Dankvert pour le Ministère de l'Agriculture et Anatoly Dvorkovitch pour celui du Développement économique, tous deux étant alors dans une phase d'incertitude liée au récent remplacement du ministère Kasyanov par celui de Fradkov.

Au cours des débats du matin, introduits par le Recteur de l'Université, Vladimir Bautin, on observe une forte polarisation entre les officiels du Ministère de l'Agriculture (Ivan Utchatchev), très attachés à une vision traditionnelle ancrée dans l'idée que seuls les grands domaines ont un avenir en Russie, et la représentante de la Commission agraire à la Douma (Mme Rudikova), députée de l'oblast de Voronej et numéro deux de l'association de fermiers privés ACCOR. Celle-ci n'a pas des mots trop durs pour fustiger l'incompétence et la corruption du Ministère de l'Agriculture et pour demander le lancement d'une politique agraire et rurale qui s'appuierait de manière beaucoup plus conséquente sur des fermiers individuels regroupés en coopératives. Ses propos sont relayés par ceux du représentant de Taiwan, un partenaire potentiel pour la suite du projet, qui montre que l'organisation de petits producteurs a été le facteur clef du développement économique de son pays, une thèse qui n'est guère en vogue en Russie malgré tous les déboires et désastres expérimentés depuis des décennies par de méga-projets publics ou désormais privés et malgré le rôle considérable joué dans la production et l'organisation des sociétés rurales par les micro-lopins. Quant à l'ancien Conseiller agricole de l'Ambassade de France en Russie, Jean-Jacques Hervé, il insiste sur la nécessité d'une complémentarité entre grandes exploitations, fermiers individuels et lopins. L'avenir de l'agriculture russe et la stabilité sociale du monde rural imposent à l'évidence de transformer des mécanismes de « dépendance perverse » entre ces trois acteurs en véritables dynamiques de partenariat qui permettraient à chacun de se concentrer sur ses domaines d'avantages comparatifs relatifs. C'est aussi la thèse du chercheur russe Vladimir Yefimov.

L'après-midi est consacrée à trois tables rondes, la première au crédit, la seconde au rôle du mouvement coopératif agricole et la troisième à l'action de l'Etat.

Au cours de la première table ronde, l'ensemble des acteurs du monde financier en Russie est représenté, ce qui permet pour la première fois de mettre en relation le Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif avec ceux qui seront nécessairement à terme leurs partenaires. Un contact est établi avec la SFI, qui souhaite développer une activité de refinancement des caisses de crédit coopératif, avec les banques coopératives présentes en Russie, notamment la Raiffeisen Bank Austria, première banque occidentale en Russie, représentée par son président, Michel Perhirin, et le Crédit Agricole, représenté par l'un de ses anciens directeurs généraux de caisse régionale, Marcel Nicolas. Sont aussi présentes la WestLB, qui fait part de son souhait d'investir dans le secteur du crédit coopératif, et la Rosselkhozbank, avec qui le mouvement coopératif a aujourd'hui des rapports délicats mais qui sera nécessairement un de ses partenaires s'il veut obtenir des modes de refinancement longs avec subvention de taux d'intérêts.

En conclusion de cette première table ronde, les participants décident de constituer un groupe de travail informel, sous l'égide du PNUD et du Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif (FRSKK) afin de formaliser ensemble un projet de développement impliquant un soutien public et des investissements privés pour lequel un document de travail préalablement rédigé par Christophe Cordonnier peut constituer une trame de départ. Absent lors de la conférence, l'ancien Ministre de l'Agriculture Khlystoune, très proche des agro-holdings, fait part de son vif souhait de participer aux travaux de ce groupe. Dès le mois de juin, les travaux de ce groupe sont engagés de manière concrète avec, à la suite de plusieurs réunions entre la SFI et FRSKK un premier projet de business plan portant sur la création d'une Banque nationale de crédit coopératif rural qui serait dotée d'un capital initial de 20 millions de dollars.

Dans la deuxième table ronde, qui regroupe pour l'essentiel des représentants du mouvement coopératif russe et français, les échanges débouchent aussi sur des propositions concrètes. La Fédération nationale des CUMAs française souhaite développer des projets avec des partenaires russes, en tirant parti de l'expérience accumulée par le Cercle Kondratieff dans le projet COCOP/PNUD. Par ailleurs, Jean-François Draperi, rédacteur en chef de la prestigieuse *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives (RECMA)*, fondée au début du XXe siècle par Charles Gide, peut renouer à l'occasion de cette conférence des liens coopératifs franco-russes rompus depuis la fin de la NEP soviétique. Outre l'inclusion de ses interlocuteurs de la table ronde dans la liste des correspondants internationaux de la *Revue* et la coédition du Livre blanc avec le

PNUD, il est prévu de préparer un dossier de jumelage Tempus entre le CNAM, son institution de rattachement, qui dispose d'un module de formation à la gestion coopérative, et le Centre de Développement Durable de l'Université Timiryazev. Ce projet à soumettre à L'Union Européenne aurait d'autant plus de sens qu'il permettrait de capitaliser sur un riche héritage symbolique, les deux grands penseurs du mouvement coopératif russe, Kondratieff et Tchayanoff, ayant enseigné dans cette université avant leur élimination par Staline après le lancement de la collectivisation agricole des années 1930.

La troisième table ronde est consacrée au rôle de l'Etat dans la promotion des fermiers privés, tant en ce qui concerne l'organisation des marchés et la réduction des incertitudes, que le soutien technique et que les questions de fiscalité.

II RESULTATS ET PERSPECTIVES

A Première évaluation des résultats

1) Résultats généraux : la constitution d'un réseau polyvalent

Dans les termes de référence du projet TACIS EUROPEAID/115522/C/SV/RU portant sur les coopératives de crédit et dont le budget prévisionnel est de 2,5 millions d'euros, il est fait référence au présent projet COCOP/PNUD au même titre qu'à des projets de développement d'un budget bien supérieur. Ceci, ajouté à la très longue liste des sponsors et partenaires du projet, donne une certaine idée de son impact et de son rayonnement en Russie.

Le premier résultat concret du projet est en effet d'avoir joué un rôle catalyseur permettant de mettre en réseau des structures et des personnes qui jusque là travaillaient en parallèle sans contact entre elles. Cette logique de réseau, au cœur même de l'action du Cercle Kondratieff depuis sa fondation en 1998, a dans tout pays une véritable légitimité, les cloisonnements entre les responsables de l'action publique, les entreprises et les chercheurs académiques étant assez communs. Mais en Russie, du fait de l'organisation verticale de tous les pouvoirs, ces cloisonnements ont une rigidité sans doute inégalée dans le reste du monde. Ceci reflète l'héritage historique du mode de gestion de l'Etat, la continuité étant évidente dans ce domaine entre l'Etat tsariste, soviétique et post-soviétique. Mais ce cloisonnement est aussi le reflet de l'absence de véritable société civile nouant en son sein des rapports contractuels, horizontaux, les deux facteurs étant bien évidemment liés, l'Etat étant le reflet de la société au même titre que ce qui la modèle et la structure.

Dans ce contexte, la constitution de réseaux transversaux est en elle-même un véritable objectif pour lequel l'aide technique extérieure peut jouer un rôle déterminant. C'est en tout cas le sentiment que l'on a au sortir de la première phase du projet COCOP-PNUD.

La dimension de structuration de réseau a d'abord fondamentalement été liée à la recherche de partenaires financiers, qui a mis en évidence la très médiocre coordination entre donateurs présents en Russie. En sus de la longue liste des sponsors précités, les responsables du projet ont contacté des acteurs publics multilatéraux (Banque mondiale, BERD, EU, OCDE), des services nationaux de coopération technique (suisses, allemands, danois, hollandais, finlandais, taiwanais, canadiens, américains), des ONG ou organisations à but non commercial (International Cooperative Alliance, ACDI VOCA, Ford Foundation, Eurasian Foundation, Fondation Charles Léopold Mayer, Fondation Volkswagen, Planet Finance), des banques (Société Générale, Crédit Agricole, Centre International du Crédit Mutuel, Natexis Banques Populaires, Rabobank, WestLandesbank, Delta Capital, Alfa Bank, Rosselkhozbank, Rosagroleasing), des universitaires et chercheurs russes et étrangers, des entreprises russes et étrangères de la filière agricole, etc.

Ces partenaires potentiels ont reçu des informations régulières sur les travaux menés par les membres du projet, et ont notamment été invités aux séminaires de travail ainsi qu'à la conférence finale.

En matière de structuration de réseau, les séminaires ont joué un rôle très important. Ils ont permis de constituer un noyau dur de chercheurs et praticiens, tant moscovites que venant des régions, qui est à même de poursuivre les travaux initiés dans la première phase du projet. Il reviendra à Natalya Andreeva d'animer désormais ces séminaires, sachant qu'elle devrait retrouver prochainement un poste d'expert au sein du Ministère de l'Agriculture.

Dans le domaine du crédit, cette logique de réseau est désormais opérationnelle et ne requiert plus nécessairement de soutien extérieur en provenance du projet COCOP/PNUD. En effet, à la suite du forum et de la conférence finale de mars 2004, il a été lancé un groupe de travail dont l'objectif est de réfléchir à la constitution d'une caisse centrale de crédit coopératif à statut bancaire et dont le capital initial serait de USD 20

mn. A l'heure où nous rédigeons ce rapport, les deux principaux acteurs de ce groupe de travail, le Fonds de développement des Caisses de Crédit Coopératif (qui apporterait à la banque en question ses USD 8 mn) et la SFI (qui pourrait participer dans un tour de table à hauteur de USD 5 mn et apporter en même temps de l'aide technique financée par fonds fiduciaires, *a priori* en provenance d'Autriche et de Hollande), ont déjà bien avancé dans leur coopération, résultat, rappelons-le, de leur rencontre via le projet COCOP/PNUD. Ils ont écarté l'option d'un développement trop largement déterminé par le bas du type Credit Unions anglo-saxonnes pour se concentrer sur un modèle assez proche du système de Crédit agricole français impliquant un soutien public et une tutelle forte d'un organisme central soumis à la réglementation bancaire normale de la CBR sur les caisses de premier et deuxième niveau.

2) Résultat spécifique : la concrétisation progressive d'un modèle de développement de fermes familiales

Tant d'un point de vue théorique que sur le terrain, l'objectif du projet a été de montrer que le soutien à l'émergence de nouveaux entrepreneurs agricoles indépendants, mais regroupés en coopératives de type occidental, avait un véritable intérêt économique pour la Russie et ses partenaires internationaux. Certes, les préoccupations sociales et politiques, si importantes pour celui qui observe la situation critique des populations rurales, totalement laissées de côté par la vague récente d'amélioration de la vie matérielle en Russie, ont eu leur place, mais il n'était pas question de leur laisser prendre le pas sur des considérations de développement économique. C'est par la création de richesse et non pas par l'aide semi-perpétuelle que l'on pourra en effet permettre au monde rural russe de sortir de sa triste prostration, 50% de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté et le chômage étant massivement répandu, notamment chez les jeunes qui, faute de perspectives, sombrent en très grand nombre dans l'alcoolisme.

Cette approche qui met au premier rang la rentabilité dans le cadre de logiques de marché n'exclut pas le recours à des stimuli qui sont ou ont été la norme dans la plupart des agricultures mondiales et en particulier dans l'agriculture française. C'est le cas notamment dans l'expérience de terrain de Kalouga de la subvention d'investissement apportée à la coopérative de vaches à viande créée dans le cadre du projet. Celle-ci prend la forme d'un apport gratuit de bestiaux à la coopérative, ces bestiaux étant ensuite loués aux membres de la coopérative avec des remboursements en nature sous forme de veaux.

Nous considérons que, dans la situation actuelle de très médiocre qualité de l'environnement institutionnel et financier de l'agriculture russe, ces stimuli sont utiles, sans être forcément toujours nécessaires. Dans le cas de Kalouga, leur utilité est surtout liée au fait que le projet de terrain doit avoir valeur d'exemplarité technique, la coopérative acceptant de prendre le risque d'innovation qui consiste à introduire des bovins charolais quasiment absents du territoire russe. Dans ce contexte, la coopérative devrait générer des économies externes pour l'ensemble de l'agriculture du pays au même titre par exemple qu'une ferme expérimentale gérée par l'Etat. Avec par contre une logique de rentabilité qui n'est pas requise dans une ferme expérimentale.

Il reste que le projet de terrain aurait pu probablement se passer de la subvention à la coopérative. C'eût certes été regrettable en termes de partenariat franco-russe, la coopérative pouvant constituer une plate forme pour l'ensemble des opérateurs français intéressés par l'exportation de bovins à viande en Russie. Mais incontestablement les membres de la coopérative ont, avant même l'arrivée des bovins français, compris tout l'intérêt qu'ils avaient à se regrouper sur un projet de filière précis et cohérent dont la trame a été rédigée, suite notamment à son stage en France, par le président de la coopérative Andrei Davydov (plan de développement ci-joint en annexe).

Une telle approche coopérative tranche largement avec celle menée dans la plupart des projets de développement en Russie. A certains égards, elle va à l'encontre des principes coopératifs qui sont souvent mis en avant dans ce pays. C'est en particulier à dessein que le projet a choisi de lancer l'expérimentation de terrain en s'appuyant sur un leader très fort, jouant préalablement un rôle d'expert fondé sur ses connaissances, notamment en matière de gestion (Andrei Davydov a une formation financière), et directement et concrètement intéressé par le résultat de ses travaux. Bien sûr le risque existe que la coopérative soit étroitement liée à la prospérité personnelle de son animateur, ce qui fut le cas de nombreuses coopératives occidentales à leur début, en particulier dans certaines caisses régionales de Crédit agricole. Mais ce risque n'interdit pas un véritable développement d'une coopérative bien intégrée dans les logiques de marché. Les fréquentes visites sur le terrain ont permis de constater la forte personnalité des autres membres fondateurs de la coopérative, ce qui limite la probabilité d'une dérive excessivement personnelle de sa gestion. Par ailleurs, les responsables du projet ont travaillé de manière très précise avec les experts du BIT sur les statuts de coopérative afin que les vaches apportées en subvention d'investissement à la coopérative ne finissent pas sous forme de subvention d'investissement à un nombre limité de ses membres, aussi efficaces soient-ils d'un point de vue technique en fonction des critères et contraintes russes. Enfin, l'intérêt objectif d'Andrei Davydov et du petit groupe (12 membres fondateurs) de ses associés actuels au sein de la coopérative est de monter en puissance à la fois en termes de volume (ce qui suppose l'entrée de nouveaux membres et une bonne réputation auprès des bailleurs

de fonds pour lever de nécessaires crédits d'achats d'animaux) et en termes qualitatifs. A cet égard, même s'il est a priori très courtisé par des partenaires internationaux, et notamment par des partenaires français parfois insuffisamment soucieux de coordination entre eux, Andrei Davydov comprend toute l'utilité de nouer une relation durable avec de bons partenaires techniques qu'il sait pouvoir trouver dans les équipes bourguignonnes du Cercle Kondratieff.

Le modèle de développement de coopératives essentiellement fondé sur une logique d'efficacité de filière, couplant recherche de l'excellence technique et accès, grâce à cette excellence technique, à des acheteurs finaux offrant des rémunérations confortables nous paraît donc, au vu de nos recherches théoriques et de la première expérimentation de terrain, la condition essentielle d'un véritable développement d'entrepreneurs agricoles individuels en Russie. Par défaut, cette approche est validée par les piètres résultats des coopératives « sociales » que nous avons pu observer sur le terrain (colloque de Saint Pétersbourg avec l'International Cooperative Alliance et le BIT) et dont les exemples nous ont été rapportés par les experts du BIT, notamment pour l'oblast de Iaroslavl.

Dans l'avenir du projet COCOP/PNUD, cette condition essentielle de développement devra systématiquement être respectée. Pour pouvoir se développer, les coopératives doivent privilégier une logique d'élite avant d'essayer de rayonner au sein de leur territoire.

Dans le cadre du projet, cette deuxième phase de développement coopératif, à savoir l'inclusion progressive de nouveaux membres au sein d'un groupe d'élite, n'a été qu'ébauchée. Elle a fait l'objet d'un travail préparatoire avec l'organisation de séminaires de travail dans le rayon de Babynino, et de rencontres avec de petits fermiers soucieux d'élargir leur capacité d'action et d'améliorer leur accès au marché final via leur participation à la coopérative. Mais la préoccupation de la coopérative est aujourd'hui d'abord de consolider sa base de travail avec ses membres fondateurs avant de procéder à un élargissement qui serait largement virtuel, en l'absence d'un soutien financier ciblé aux nouveaux membres.

La dimension financière est l'autre pan du modèle de développement proposé par le projet. Elle suppose la mobilisation de ressources importantes qui seront affectées au financement de ces nouveaux fermiers individuels via les caisses locales de crédit coopératif. Dans le cas de Babynino, le partenaire du projet COCOP/PNUD, la caisse de crédit Kreditor, sera amenée à jouer ce rôle.

Cette articulation entre caisse de crédit coopératif et coopérative de filière sera au centre de la deuxième phase du projet COCOP/PNUD, pour lequel le Cercle Kondratieff entamera une nouvelle opération de recherche de fonds une fois les vaches arrivées à Kalouga. Plutôt que de procéder à l'octroi d'une subvention à la caisse locale de crédit coopératif, l'approche privilégiera une coordination avec le Fonds de Développement des Caisses de Crédit Coopératif russe. Les sommes levées seront affectées au fonds et utilisables sur la base de refinancement des engagements de caisses locales et régionales de crédit coopératif sous forme de crédits à moyen terme (5 ans) à de nouveaux membres de coopératives de filières. Comme dans l'exemple historique du Crédit Agricole, l'objectif sera en effet de faire de la participation à des structures coopératives favorisant l'accès au marché la condition de l'accès à une ressource financière longue et en partie subventionnée. Cette approche de coordination est aussi recommandée dans la réflexion théorique sur l'organisation du système national de crédit coopératif : dans ses documents adressés au groupe de travail sur le lancement d'une banque nationale de crédit coopératif, le Responsable de la recherche du projet COCOP/PNUD suggère de conditionner l'octroi de subventions d'intérêts (que le système devrait obtenir pour être sur le même pied d'égalité que Rosselkhozbank) aux seuls emprunteurs inscrits officiellement comme fermiers individuels et/ou membres de coopératives qui leur permettent d'obtenir du cash en contrepartie de leur production.

En termes de résultat spécifique, la première année du projet COCOP/PNUD a donc permis de valider les hypothèses initiales de travail, de définir un modèle de développement d'entrepreneurs agricoles individuels, de le mettre en partie en pratique, et de définir avec des partenaires stratégiques les conditions de sa pleine et entière réalisation.

B Perspectives

1) Perspectives dans le cadre du PNUD : la route des agro-holdings

Même si le cadre très formel des projets menés sous la bannière du PNUD est parfois générateur de lourdeur, il est incontestable que l'association entre le Cercle Kondratieff et le PNUD est une expérience positive qui justifie d'être prorogée dans une deuxième phase du projet, prévue pour durer deux ans supplémentaires.

La condition de cette prorogation est bien sûr la capacité de mobiliser de nouvelles ressources financières, sachant que l'équipe COCOP/PNUD est soumise à de nombreuses demandes pour disséminer ses travaux dans de nombreuses régions de Russie. Or les aides publiques internationales traditionnelles ont tendance à se

tarir en Russie, le pays étant considéré, à juste titre nous semble-t-il, comme financièrement capable de mettre en œuvre lui-même des projets de développement à caractère économique ou social. Cette nouvelle donne a été systématiquement mise en avant par les très nombreux organismes que nous avons sollicités pour le projet.

A partir de cette constatation, il est clair qu'il faut aujourd'hui rechercher le soutien financier de nouveaux acteurs qui ont des moyens importants et un intérêt stratégique dans le succès de notre projet de développement d'entrepreneurs agricoles individuels en Russie. Comme nous l'avons indiqué précédemment, ce devrait normalement être le cas de l'Etat russe et tout particulièrement du Ministère de l'Agriculture. Mais celui-ci est rivié dans une logique post-soviétique qui privilégie de manière exclusive la concentration des fermes et l'intégration verticale. Nous sommes convaincus que cette approche, qui a fait amplement la preuve de son inefficacité dans le contexte russe, ne débouchera pas sur des résultats probants et devra être à terme substituée par une logique de développement complémentaire entre grandes structures et exploitations individuelles comme celle que nous essayons de mettre en place, mais pour le moment c'est elle qui détermine le jeu des acteurs publics.

Pour ces raisons côté russe la piste des agro-holdings peut devenir prometteuse. D'une part les grands oligarques sont aujourd'hui priés par le président Poutine de jouer un rôle actif en matière sociale. D'autre part, celles agro-holdings qui se sont dotées d'une véritable stratégie de restructuration et de modernisation butent sur la nécessité de générer de l'emploi alternatif via des actions de diversification favorisant l'émergence de petits fermiers avec lesquels elles passeraient certains contrats comme par exemple pour le rachat de produits ou pour la fourniture d'intrants. C'est par exemple la réflexion actuelle de la holding Intek Agro, qui exploite 40 000 ha dans l'oblast de Belgorod et qui souhaite produire 500 000 t de lait à brève échéance. Confrontée à d'extrêmes tensions sociales sur le terrain liées à l'utilisation de matériel occidental de forte capacité et à une réduction drastique des effectifs des kolkhozes qu'elle a repris, elle a compris la nécessité de s'engager activement dans cette voie sans avoir pour autant encore des idées claires sur ce qu'il convient de faire.

Dans ce contexte, une campagne d'approche des agro-holdings serait entamée à partir de septembre 2004, via Viktor N. Khlystoune, ancien Ministre de l'Agriculture, proche du Cercle Kondratieff et capable de jouer un rôle d'intermédiaire avec les agro-holdings.

2) Programme TACIS de jumelage Avallon-Babynino

Tant du côté français que russe, les équipes liées au projet de terrain de Babynino sont convaincues que la création de la coopérative et l'envoi d'un troupeau de bovin charolais en provenance de l'Yonne ne sauraient constituer qu'une étape préliminaire en matière de coopération. Aussi le Cercle Kondratieff a-t-il d'ores et déjà entamé des démarches pour financer la suite de cette coopération. Outre des contacts avec le Conseil régional de Bourgogne qui pourrait relayer l'action du Conseil général de l'Yonne, le Cercle a récemment déposé un dossier IBPP auprès de la Commission européenne pour un projet de jumelage entre le Pays de l'Avallonnais et le Rayon de Babynino (cf. pièce jointe en annexe).

Si accepté par Europeaid, ce projet porterait sur une période de 20 mois, pour un budget de 270 000 euros et serait centré sur le développement de la filière vaches à viande et sur celui de l'éco-tourisme. Il intégrerait dans les deux cas une coordination entre coopératives de filières, avec une forte dimension d'innovation, et la coopérative de crédit Kreditor, chargée d'intégrer progressivement dans ces coopératives de petits fermiers (lopins) ou de nouveaux entrepreneurs.

La réponse à l'appel d'offres est attendue pour le mois d'octobre 2004.

3) Programme Volgograd-Taiwan

Parmi les pistes les plus sérieuses en matière de recherche de fonds pour la réplique du modèle de développement dans d'autres régions et d'autres filières que celle de l'expérience de terrain de Babynino, on notera la bonne avancée des négociations avec les services de coopération technique de Taiwan. Ceux-ci ont réitéré leur vif intérêt pour les concepts développés par le projet COCOP/PNUD lors de leur participation à la conférence de l'université Timiryazev.

Le projet avec Taiwan porterait sur l'organisation d'une coopérative dans la filière légume dans l'oblast de Volgograd. Il a fait l'objet d'une mission exploratoire de Natalya Andreeva, et de la venue à Kalouga et Moscou, dans le cadre du forum et de la conférence, d'une délégation de l'oblast. Il est prévu d'associer aux travaux des grandes firmes de la filière soucieuses de mieux structurer leurs approvisionnements, et notamment Bonduelle.

Comme le projet TACIS/IBPP, ce projet ne pourrait s'effectuer sous la houlette du PNUD, Taiwan n'étant pas membre de l'ONU. Le Centre de Développement Durable de l'Université Timiryazev, déjà partenaire du projet COCOP/PNUD pour la première phase du projet, sera le bénéficiaire du soutien de Taiwan et sera en charge

de la coordination avec les autres institutions associées en Russie aux travaux de développement rural initiés par le Cercle Kondratieff.

4) Autres pistes

Comme nous l'avons indiqué, les membres du projet explorent aussi des possibilités d'action concrète avec des partenaires de référence comme Cargill (Voronej) ou Danone (Vologda) qui ont déjà participé au financement de la première phase. Par prudence néanmoins et du fait de contraintes de ressources humaines, aucune action ne sera entamée avec ces partenaires tant que la première phase de l'expérimentation de Kalouga n'aura pas été achevée (arrivée des vaches).

III Cadre budgétaire

Comme évoqué précédemment et du fait de la défaillance de deux partenaires pressentis, le Conseil National d'Investissement russe et l'EastWest Institute, le projet COCOP/PNUD n'a pu encore réaliser les objectifs de collecte de fonds initialement envisagés. Ceux-ci étaient de 395 000 euros, soit à peu près 350 000 dollars au cours en vigueur lors de la remise du dossier COCOP en mars 2002.

En termes de cash, le projet a mobilisé des fonds soit au travers d'un compte commun géré par le PNUD, soit via des paiements spécifiques ne transitant pas par le PNUD. Le recours à ces paiements spécifiques a été motivé soit par des considérations de souplesse et d'efficacité, le PNUD répugnant à gérer de petites subventions unitaires qui génèrent pour lui d'importants coûts administratifs, soit par la volonté du Cercle Kondratieff de conserver un pouvoir de décision propre sur des subventions ciblées. C'est le cas notamment de la subvention de 30 000 euros versée par le Conseil Général de l'Yonne pour le lancement d'une vitrine de l'élevage charolais dans le cadre de la coopérative de vaches à viande de Kalouga. Notons enfin que le PNUD a perçu sur tous les fonds reçus de tiers une commission de gestion de 5%.

Les contributions en espèces versées directement (ou à verser) au PNUD ont été de 160 258 USD. Elles ont émané de :

Cercle Kondratieff (subvention MAE transférée au PNUD en mai 2003)	91 936
PNUD Moscou (contribution propre)	40 000
Raiffeisenbank Austria Russie	11 335
Cargill Russie	9 987
Danone Russie	2 000
Louis Dreyfus Russie	2 000
Gide, Loyrette, Nouel, Russie	2 000
Société Financière Internationale, Russie	1 000

Les contributions en espèces versées directement (ou à verser) avec prise en charge de dépenses du projet ont été de 47 655 USD. Elles ont émané de :

Ministère de l'Agriculture russe (forum de Kalouga)	4 000
Bonduelle (conférence de Moscou, facture Timiryazev)	2 000
SOCOPA (frais de mission de la délégation française)	2 000
Schiever (frais de mission de la délégation française)	1 000
Club Déméter (frais de mission de la délégation française)	655
FNCUMA (frais de mission de Beauguard et Ferrier)	2 000
Conseil Général de l'Yonne (subvention pour animaux apportés à la coopérative)	36 000

Les subventions SOCOPA, Schiever et CGY ont transité par le compte du Cercle Kondratieff et ont été intégralement affectées au projet.

La totalité des subventions en cash perçues ou dues au 1^{er} juin 2004 était de 207 913 USD. A ces subventions, il faut ajouter 72 803 USD correspondant à des subventions en nature émanant de :

Sous rémunération du Directeur de projet crédit par rapport au budget initial	27 211
Contribution gracieuse d'experts et/ou contributions en nature du BIT, du FRSKK, PNUD, IFC, etc.	35 650
Prise en charge par la RECMA et le MoA russe des frais de publication en français et russe du Livre blanc	4 942
Prise en charge par le PNUD et le budget propre du Cercle Kondratieff du site internet	5 000
Contribution de l'Académie Timiryazev (locaux, téléphone)	11 931

Soit un budget total de 280 716 USD. Ce budget ne prend pas en compte la provision de 5 000 euros incluse dans le projet COCOP (et dans le budget initial de 395 000 euros) et qui sera affectée directement par le MAE pour payer l'évaluation externe.

Par rapport au projet initial les seuls écarts conséquents en termes de réalisation d'objectifs budgétés ont porté sur le poste dotation en capital aux caisses de crédit coopératif qui sera l'objet central de la deuxième phase du projet (70 000 euros) et sur les frais d'expert technique (systèmes d'organisation et de gestion des risques et systèmes de paiement, 20 000 euros). Cette dernière tâche n'a pas été menée dans le cadre du projet car elle était déjà partiellement prise en charge par le FRSKK, partenaire du projet, et parce qu'elle devrait faire l'objet de travaux approfondis dans le nouveau projet TACIS sur le crédit coopératif (budget, 2,5 MEUR), le Cercle Kondratieff ayant d'ores et déjà noué une coopération étroite avec le consortium Crédit Agricole-Rabobank-DG Bank qui semble bien placé pour gagner l'appel d'offres de ce projet.

Au titre de son engagement contractuel vis-à-vis des donateurs, le PNUD doit fournir un détail financier de toutes les opérations qui ont transité par ses comptes et mener un audit. A ce jour, du fait de la mise en place laborieuse de son nouveau système de gestion SAP, deux états financiers ont été fournis avec des standards différents, l'un pour l'année 2003, l'autre pour 2004. L'ensemble des informations de ces états a été reprise par le Cercle Kondratieff et ne justifie pas de commentaires particuliers de sa part. Leur détail est fourni dans le fichier excel ci-joint (dossier CocopKon1). Dans ce fichier, une analyse comparée ligne à ligne du budget COCOP initialement envisagé et du budget réalisé est aussi présentée, avec dans chaque cas des explications des écarts positifs ou négatifs.

En ce qui concerne les flux financiers ne transitant pas par les comptes du PNUD, il faut noter que ceux transférés via le compte du Cercle Kondratieff en France font l'objet d'un rigoureux engagement de reporting auprès du donateur (dans le cas du Conseil Général de l'Yonne, compte-rendu d'opération dans les trois mois suivant l'envoi du troupeau de bovins charolais, ainsi qu'à la fin 2004 et à la fin 2005, notamment au titre du suivi des prestations d'aide technique des exportateurs), ou de rigoureux contrôles de déboursement (remboursement de frais de mission sur présentation de justificatifs).

L'ensemble de ces éléments ainsi que tous les documents liés à la réalisation du projet sont à la disposition de l'évaluateur et des autorités compétentes.

Christophe Cordonnier

Yves van Haecke

Directeur de la Recherche RFEDP
Représentant du Cercle Kondratieff
au sein du projet COCOP/PNUD

Président du Cercle Kondratieff
Membre du Comité de Pilotage RFEDP

PJ :

- Dossier de présentation du projet au format PNUD.
- Dossier TACIS IBPB.
- Fichier excel (budget).
- Plan de développement de la coopérative de Babynino.