

**CONTRIBUTION DES INSTITUTIONS FINANCIERES  
DANS LE DEVELOPPEMENT RURAL DURABLE,  
CAS DE LA CRMA DE CONSTANTINE**

**Mlle BOULAHIA Latifa**  
Université Mentouri de Constantine

**Résumé:**

*Depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, l'agriculture algérienne a subi de nombreuses évolutions qui visaient à changer progressivement la situation économique et sociale existante de l'espace rural algérien, qui est un espace qui recèle beaucoup de potentialités agricoles, restés longtemps marginalisés suite à de nombreuses crises économiques et sociales. Plusieurs réformes ont été appliquées et qui devaient toucher les causes de la faiblesse de la production et du sous développement du monde rural, qui représente l'accroissement de la production agricole et la valorisation économique de tout les acteurs favorables pour le dégagement des ressources bénéfiques aux populations locales. Tout cela à pour effet de réaliser un développement durable et harmonieux.*

*L'agriculture algérienne a été soumise la plus part du temps aux changements des aléas atmosphériques causants de nombreux dégâts, c'est pourquoi la gestion préventive de ces risques a été confié à la caisse de mutualité agricole. Il se trouve que celle-ci, avec l'ouverture de notre pays à l'économie mondiale, cours le risque de concurrence par les compagnies adverses étrangères et d'être touché par plusieurs mutations.*

*Ainsi, un certain nombre d'interrogations seront développées, notamment sur le rôle de la CRMA de Constantine en tant qu'outil de développement, ce qui oriente la réflexion sur la nature de son insertion dans le processus de création, de suivi et d'évaluation des politiques agricoles, ces dernières devant permettre l'amélioration de la situation économique des agriculteurs.*

**Mots-clés :** *développement rural, développement durable, rôle de la CRMA, amélioration, situation économique.*

**Abstract:**

*Since independence until now days, Algerian agriculture underwent many evolutions which aimed at gradually hanging the economic situation and social existing Algerian rural areas, which are a space which conceals many agricultural potentialities, remained a long time marginalized following many economic crises and social. Several reforms were applied and which were to touch the causes of the weakness of the production and of under development of the rural world, which represents the increase in agricultural production and the economic valorisation of all the actors favourable for the release of the beneficial resources to the local populations. All that, with for effect to carry out a sustainable development and harmonious.*

*Algerian agriculture was subjected more the share of time to the changes of the causing atmospheric risks of many damage, this is why the preventive management of these risks was entrusted to the case agricultural reciprocity. It is that this one, with the opening of our country to the worldwide economy, threatens the risk of competition by the foreign opposing companies and to be touched by several changes.*

*Thus, a certain number of interrogations will be developed, in particular on the role of the CRMA of Constantine as development tools, which directs the reflexion towards the nature of its insertion in the creative process, follow-up and evaluation of the agricultural policies, these last will due to allow the improvement of the economic situation of the farmers.*

**Key words:** Rural development, sustainable development, role of the CRMA, improvement, economic situation.

**JEL codes :** G22

## **I- Introduction:**

Avec les caractéristiques d'un climat méditerranéen très instable qui couvre le nord, tandis qu'un climat désertique qui règne sur le sud, chaque année de nombreuses régions de notre pays sont soumises à des catastrophes atmosphériques assez distinctives forts nuisibles pour le développement du secteur agricole. En plus de ces difficultés, la vaste étendue territoriale de notre pays fait en sorte que ces malheurs varient énormément d'une région à une autre, voir d'un écosystème à un autre. La gestion de ces risques agricoles de nature catastrophique est confiée à l'échelle nationale à la *Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA)*, et à l'échelle de la wilaya à la *Caisse Régionale de Mutualité Agricole (CRMA)*.

En septembre 2000, l'arrivée du Plan National de Développement Agricole (*PNDA*) et la mise en place des organes de gestion ont permis d'engager les opérations de crédit, c'est ainsi que des crédits bancaires ont été accordés en priorité aux agriculteurs qui s'inscrivent dans les programmes de développement du Ministère de l'Agriculture et du Développement Agricole. A ce titre, les décaissements globaux par la CNMA s'élèvent, à la fin de l'année 2003, à plus de 139 Milliards de DA dont 24 Milliards de DA sur crédits CNMA. [Réf 3]

Ainsi, la CNMA gère, pour le compte de l'Etat les fonds destinés à soutenir les programmes de développement du secteur de l'agriculture et de la pêche. Son intervention consiste à vérifier sur le plan technique la conformité de l'application des décisions ministérielles et sur le plan financier à gérer les paiements. Depuis l'an 2000 jusqu'à 2003, plus de 150 000 exploitants ont été financés, avec un décaissement global de 139 Milliards de DA dont 115 Milliard de DA en soutien accordé et 24 Milliards de DA en crédits CNMA, dans le cadre du programme FNRDA. [Réf 3]

## **Problématique:**

Toutes les transformations qu'a connues l'agriculture algérienne n'ont pas manqué de se répercuter sur la mutualité agricole avec leurs effets positifs et négatifs, dont l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, la privatisation des entreprises du secteur agricole, le mouvement de la transition de l'économie nationale. Dès lors que la question est posée de savoir si la Caisse de Mutualité Agricole peut résister à ces changements ou pas ? C'est ce que nous allons tenter d'examiner en nous appuyant sur un cas de référence, en l'occurrence celui de la CRMA de Constantine et nous allons nous consacrer surtout au volet assurances agricoles qui constituent l'activité la plus ancienne et même la plus importante de cette dernière. Il peut être considéré comme représentatif d'un certain nombre de caisses régionales.

## II- Présentation de la Caisse de Mutualité Agricole:

La Caisse de Mutualité Agricole est apparue au début du siècle passé. Elle était régie par les dispositions de la loi de 1901, portant sur les associations et les organisations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif, et cela dans le but de se couvrir d'abord du risque de la grêle qui est survenue en calamité à cette époque là.

Au départ elle portait le nom de Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles (C.C.R.M.A) et par la suite elle a changé de nom. En 1904, la première caisse a été créée à Tiaret, en 1905, celle de Sétif est apparue, en 1907, celle de Constantine qui a été créée au même titre que la CNMA d'Alger, en 1949, la Caisse Centrale de Mutualiste Centrale (C.C.M.S.A) est apparue, en 1958, la Caisse Mutuelle Agricole de retraite (C.M.A.R) a été créée, et en 1972, la fusion de ces deux caisses avec la (C.C.R.M.A) avait donné naissance à la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA). [Réf 1, p 9]

Celle-ci a été instituée par l'ordonnance 72-64 du 02/12/1972 qui a défini les principes mutualistes: La Mutualité Agricole est une institution professionnelle agricole qui a pour but de réaliser pour ses membres actionnaires, toutes opérations de prévoyance sociale, d'assurance ou de compensation basées sur l'esprit de solidarité et cela sans la recherche de bénéfice.

Le décret exécutif n°95-97 du 01/04/1995, modifié par le décret 99-273 a fixé les statuts type des Caisses de Mutualité Agricole et a défini les liens juridiques et organiques entre elles:

**Article 1, Annexe 1 :** La Caisse Nationale de Mutualité agricole (CNMA) est formée de l'ensemble des Caisses Régionales de Mutualité Agricole (CRMA) qui souscrivent des parts à son capital social.

**(Article 3) :** Les Caisses de Mutualités Agricoles sont des sociétés civiles de personnes à caractère mutualiste et à capital variable. Elles ne sont pas à but lucratif. [Réf 2, p 5]

Donc, les Caisses de Mutualités Agricoles constituent un groupe à trois niveaux, de forme pyramidale, décentralisé, uni et solidaire La caisse nationale (C.N.M.A), un réseau de 62 caisses régionales (C.R.M.A) et 256 bureaux locaux. (Figure 1 en annexe). [Réf 2, p 6]

## III- Les assurances agricoles de la CRMA de Constantine:

De multiples aléas climatiques ou épidémiques peuvent affecter l'exploitation agricole d'où la notion de risque renvoie à celle d'incertitude, la survenue d'un danger n'est jamais connue à l'avance et au mieux, une probabilité peut être calculée pour traduire en chiffres l'ampleur du risque possible.

Qu'est-ce qui est couvert? Se sont les produits agricoles végétaux en premier lieu, tels que les céréales, le multi périls des pommes de terres, les pépinières et les arbres fruitiers. Ainsi que la production animale et la mortalité du bétail, tels que les multirisques bovins, ovins, avicoles et apicoles. Aussi, le risque de dépréciation du matériel agricole, tels que les moissonneuses batteuses et les tracteurs. Sans oublier les risques divers de l'exploitation agricoles, tels que la responsabilité civile (R.C) envers les tiers, la protection des bâtiments agricoles contre les incendies et les vols...

### III-1- La production dans le cadre de l'assurance agricole:

La production généralement est une fonction dont le rôle est d'arranger des facteurs existants (tels que matière grise, travail humain, matière première, équipement, argent, information...), pour réaliser des produits ou services demandés, soit par des clients soit par des autorités de tutelle. Dans le cas de la CRMA de Constantine, elle produit des services qui couvrent certains risques liés aux caractéristiques de sa région. Il se trouve que c'est une zone à vocation céréalière, donc par la force des choses, elle se consacre surtout aux risques de chute de la grêle et des incendies de récoltes sur céréales. D'un autre côté, près de 50% de ses recettes viennent de la branche automobile.

En 2006, la CRMA de Constantine a enregistré une production globale estimée à près de 69 507 232,96 DA (c'est-à-dire un nombre global des cotisations). On trouve les assurances végétales avec une estimation de 23 103 736,99 DA donc elle représente (33.24%) du total réalisé. On remarque malgré la vocation céréalière de la wilaya de Constantine, sa caisse régionale n'assure que 24 411,67Ha de la superficie globale des céréales de la wilaya qui est de 65 350,00Ha, soit (37.35%). Après de multiples recherches auprès des agriculteurs, nous avons pu comprendre que les superficies céréalières restantes ne sont pas du tout assurées par les agriculteurs qui croient que les assurances sont prohibées par la religion « hram » ou elles sont assurées chez les compagnies adverses telles que la 2A et surtout la SAA. (Figure 4 en annexe). [Réf 1, p 97]

Par contre, la branche d'assurance automobile a marqué à elle seule autour de 34 188 152,51 DA, soit près de (50%) du total. Elle est composée de deux types : Matériel agricole assuré à traction (Tracteurs et moissonneuses batteuses) qui représente près de 6 420 040,64 DA, soit (18,78%) du total et la catégorie tous types de véhicules légers et poids lourds représente près de 27 768 111,87 DA, soit (81.22%) du montant global. Cela peut s'expliquer par les tarifs abordables appliqués par la CRMA par rapport aux autres compagnies d'assurances concernant les véhicules légers. (Figure 2 et 3 en annexe). [Réf 1, p 105]

De ce fait, l'analyse des différentes garanties assurées au niveau de la CRMA de Constantine a mis en évidence deux types de dynamiques qui semblent liées aux caractéristiques de celle-ci, les produits stratégiques, à prix minimum garanti, à savoir la branche d'assurance automobile et les assurances végétales d'une part, et d'autre part, les produits non stratégiques, tels que les assurances animales et risques divers. (Figure 5 en annexe).

On n'oublie pas de souligner que les cotisations les plus élevées en matière d'assurance automobile ne concernent que les garanties les moins rentables.

### **III-2- Les sinistres dans le cadre de l'assurance agricole :**

Les sinistres sont la survenance de risque garantie par un contrat d'assurance valable en cours d'exécution. Il se trouve que le règlement des dossiers sinistres représente le point faible de la CRMA de Constantine, puisque en terme de comptabilité, il représente les charges ou les dépenses. La plus part des sinistres parviennent de la branche automobile qui surviennent à cause du non respect du code de la route, la conduite en état d'ivresse et l'excès de vitesse surtout, selon les PV de la gendarmerie existants dans les dossiers.

Les nouvelles déclarations d'accidents survenus en 2006 au niveau de la CRMA de Constantine sont assez importantes, puisqu'elles représentent un nombre de 713 accidents de tout type avec un montant approximatif de 11 644 727,25 DA. Nous avons trouvé 545 déclarations d'accidents de la sous branche d'assurance « auto matériel », soit (77%) du nombre total, 74 nouveaux dossiers ont été relevé pour les déclarations d'accidents de la sous branche d'assurance « auto corporel », soit (10.37%), 58 nouveaux dossiers déclarés pour la branche végétales, soit (8.13%) du total, 27 dossiers pour la sous branche mortalité des animaux, soit (3.79%) du total et 8 nouveaux dossiers déclarés pour la garantie incendies des bâtiments et explosions, soit (1.12%) du nombre total. [Réf 1, p 113]

En plus des nouvelles déclarations enregistrées, un nombre très important des dossiers sinistres non réglés existait déjà en stock et cela est du, d'une part, à la politique intérieur de la CNMA avant l'année 2006, qui consistait en la centralisation des décisions d'accord de règlements de tous les sinistres supérieurs à 60 000 DA au niveau de la tutelle, donc toutes les caisses au niveau national transitaient par la CNMA, ce qui produisait un retard énorme dans les traitements des dossiers vu leur nombre. Et d'autres parts, à la procédure de liquidation en elle-même qui est un peu lente, surtout concernant les dossiers matériels opposants d'autres compagnies. Puisqu'elle débute par le tri des dossiers communs, puis une première opération appelée « jumelage des dossiers », se réalise

ensuite une seconde opération appelée « confrontation inter compagnies », la dernière opération est celle de l'échange des chèques. Tout cela peut prendre une bonne durée de temps.

#### **IV- La CRMA de Constantine et la gestion des fonds d'Etat:**

Le plan national de développement agricole (PNDA) est apparu en septembre 2000. Il a été créé pour être la solution aux problèmes du secteur agricole. La CRMA donc a été chargée de gérer les fonds d'Etat et principalement orientée vers la prise en charge des engagements et les paiements des dossiers du PNDA. Celui-ci a été doté d'une instrumentation de financement spécifique, tels que: le crédit mutuel agricole, le fond national de régulation et de développement agricole (FNRDA) et le fond national de mise en valeur par les concessions (FNMVTC).

##### **IV-1- La CRMA et le FNRDA :**

Dans le cadre du programme FNRDA, le rôle de la DSA devient très important puisqu'elle est la seule administration qui a le droit de gérer les dossiers des demandeurs et de faire le suivi des réalisations financières et physiques des projets (consommations des crédits octroyés et des ressources financières), ainsi que le suivi économique (niveau d'emploi, l'investissement réalisé...). Au niveau des exploitations agricoles, le contrôle est effectué par les subdivisions, qui certifient la véracité des réalisations des travaux sur terrain avec des attestations de services fait (ASF).

La CRMA donc, joue le rôle de comptable de la DSA, car c'est elle qui gère les décomptes de l'investissement et c'est elle qui fournit les crédits. On peut distinguer cette relation dans les résultats obtenus dans la gestion du FNRDA à travers le nombre des ASF qui avait atteint 8684 depuis le début du programme en l'an 2000 jusqu'à la fin 2006, divisé en 7173 ASF établis par la CRMA et seulement 1511 établis par la BADR. [Réf 1, p 144]

##### **Evaluation des projets FNRDA:**

*Le coût de l'investissement = L'apport personnel + Le soutien de l'état + Le crédit bancaire*

Les projets du programme FNRDA sont suivis par une cellule spécialisée au niveau de la DSA de Constantine. Depuis l'an 2000 jusqu'à 2006, les engagements d'investissements de projets agricoles représentaient le montant de 5 175 182 065,95 DA, dont 2 078 887 491,38 DA soutien FNRDA, soit (40,17%) du total. Les crédits bancaires au total de 1 364 755 473,92 DA, soit (26,37%) du montant global et l'auto financement a marqué la somme de 884 220 982,45 DA, soit (17,08%) du total. Les réalisations globales étaient de 4 435 241 197,48 DA, soit (85,70%) du montant d'investissement et 1 738 281 729,44 DA, soit (83,62%) du montant FNRDA. [Réf 1, p134]

Dans cette même période, les projets clôturés représentent le nombre de 7999, soit (98.15%) du nombre total des projets, et ceux qui sont restés en cours était de 151 projets, soit (1.85%) du total, donc un cumul de 8128 projets. (Figure 6 en annexe).

Le FNRDA a été scindé en deux structures à l'initiative du ministère des finances selon l'ordonnance n°05-05 du 25 juillet 2005 portant la loi de finance complémentaire 2005, visant à distinguer l'investissement de la régulation et à donner naissance au fonds national du développement de l'investissement agricole (FNDIA) et le fonds national de la régulation de la production agricole (FNRPA).

#### **IV-2- La CRMA et le FNMVTC:**

Le Fonds de Mise en Valeur par la Concession est doté sur le budget de l'Etat et prend en charge l'ensemble des coûts relatifs à la mise en valeur d'un périmètre préalablement identifié. Les périmètres peuvent être implantés sur le domaine public ou privé de l'Etat. La Générale de Concession Agricole (GCA) est l'organisme étatique chargé de la mise en valeur des terres pour laquelle elle sous-traite avec des entreprises. La CRMA est responsable de la gestion des fonds du FNMVTC. A ce titre, elle agit comme agent comptable pour le compte du Ministère de l'Agriculture lors des paiements aux prestataires de service ordonnancés par la GCA.

Les projets de concessions de la wilaya de Constantine, depuis la création du programme en l'an 2000 jusqu'au 30/09/2007, s'élève seulement à 6 projets, dont les principaux objectifs étaient la mise en valeur de 2854 hectares, la création de 238 concessions avec 2090 emplois et des décisions de financements d'un montant global de 36 108 000 DA. Il se trouve que (67%) du montant de la part de l'état a été consommé sur le montant global de tous les projets. La part de l'état est calculée à base de (70%) sur le montant global déterminé par la décision de financement et les (30%) restantes, sont l'apport du concessionnaire. Ces projets sont répartis comme suit :

- 1- Un projet dans la commune de Beni Hemidene sur une superficie de 528 Ha et 53 concessions, inscrit en Août 1999 avec une décision de financement de 112 570 000 DA, dont 38 700 830,60DA ont été consommé, soit (49%). Il contient deux périmètre: «Djenane el Baz et El Merra».
- 2- Un projet dans la commune de Didouche Mourad, sur les périmètres d'Ouled Boukhalfa/Bouhsane sur une superficie de 600 Ha et 45 concessions, inscrit en mars 2000 avec une décision de financement de 68 697 000 DA et dont 37 450 641,72 DA ont été consommé, soit (84%) du total.
- 3- Un projet dans la commune de Messaoud Boudjeriou, contient deux périmètres, Ksar el kellal–Oued El-Hadjar sur une superficie de 430 Ha et 35 concessions, inscrit en mars 2000 avec une décision de financement de 63 488 000 DA, on trouve une consommation de 42 102 557,48 Da, c'est-à-dire (88%).

Deux projets dans la commune de Ben Badis: Si el Haouesse sur une superficie de 730Ha et 60concessions, inscrit en novembre 2001, avec une décision de financement de 64 950 000DA, dont 17 554 405,06 Da ont été déjà consommé, soit (58%) du projet. Le deuxième est celui de Sathat el Maida sur une superficie de 301 Ha et 23 concessions, inscrit en novembre 2001, avec une décision de financement de 25 838 000 DA et une consommation globale de 9 928 182,13 da, soit (64%) du projet.

- 4- Un projet dans la commune d'Ain Abid -Diaba sur une superficie de 265 Ha, 22 concessions inscrit en novembre 2001, avec une décision de financement de 25 565 000 DA et une consommation globale de 6 824 378,06 Da, soit (57%). **[Réf 1, p 146]**

#### **V- Diagnostic général:**

Pour l'évaluation de la CRMA de Constantine, il nous a paru nécessaire d'utiliser la méthode d'analyse SWOT (ou matrice SWOT) et celle du cadre logique (MCL).

**V-1- Méthode d'analyse par la matrice SWOT:**

La matrice SWOT nous permet de faire ressortir tous les points positifs et négatifs de la CRMA de Constantine, c'est-à-dire les avantages et les inconvénients, d'étudier son environnement externe et interne ainsi que les facteurs exogènes et endogènes influant sur son cadre évolutif. Tous comme l'indique son nom: S: *Strengths* (forces), W: *Weaknesses* (faiblesses) O: *Opportunities* (opportunités), T: *Threats* (menaces). (Figure 6 en annexe). [Réf 4]

**Facteurs endogènes:****A- Forces (*Strengths*):**

L'ancienneté dans le monde rural, la spécialisation dans les assurances agricoles, le contrôle des produits assurés par des visites de risque, la tarification est abordable et le plus important chiffre d'affaire est réalisé par la branche automobile.

Concernant les sinistres, sa force réside dans la rapidité de gestion des accidents végétaux, ainsi que pendant ces dernières années, un contrôle rigoureux est appliqué des accidents survenus par des visites de sinistre et les délais de déclarations sont respectés.

**B- Faiblesses (*Weaknesses*):**

Manque d'effectifs humains, les garanties les moins rentables sont assurées en branche automobile et uniquement les garanties obligatoires tels que la responsabilité civile, les personnes transportées et le recours des voisins et des tiers. La gamme des produits à assurer est limitée. Il n'y a pas de processus d'innovation bien déterminé clairement. Le bureau local Aouati Mostafa n'est pas profitable du point de vue gestion, (un agent avec un employé de pré-emploi), et il souffre d'un problème de stationnement à cause de son emplacement au centre de la ville de Constantine. 91.35% du portefeuille clients de la CRMA de Constantine réalisent des cotisations inférieures à 5000.00DA.

Concernant la gestion des sinistres, nous trouvons que la centralisation de la gestion des accidents végétaux et animaux au niveau du siège de la CRMA peut être la cause de lenteur d'exécution de ces dossiers là. Nous avons relevé aussi, un taux de sinistralité élevé de la branche auto matériel avec une lenteur d'exécution de ces dossiers là et le manque d'effectif humain au sein du service sinistre peut être la cause de ce retard aussi vu le nombre de dossier important.

**Facteurs exogènes:****B- Opportunités (*opportunities*):**

Son affiliation au conseil national des assurances (CNA) et à l'union des assurances et réassurances (UAR), lui permet d'avoir une ouverture sur le monde des compagnies d'assurances nationales. Ainsi que son alliance avec des organismes internationaux arabes, africains et autres, lui donne l'opportunité d'ouverture sur le monde extérieur international. Nous pensons que la gestion des fonds d'Etat est une mission importante qu'il lui a été attribué. Elle possède aussi la possibilité d'améliorer la gestion du sinistre avec une meilleure prise en charge des dossiers et pour cela, elle doit décentraliser cette gestion vers les bureaux locaux pour le règlement des dossiers dans les meilleurs délais et elle doit renforcer ce service par un personnel qualifié et spécialisé.

### **C- Menaces (Threats):**

Le marché des assurances agricoles s'avère incapable de couvrir les divers risques qui menacent la pérennité des exploitations agricoles en dehors des dommages classiques. L'impact de la libéralisation agricole dans le contexte du partenariat euro méditerranéen exercera aura des séquences sur la CRMA, vu la qualité des prestations fournies par les compagnies de grandes envergure d'où la menace d'une concurrence sérieuse. Les assurances du bétail ne concernent pas toutes les maladies tels que la vache folle. Les décisions viennent de la tutelle, donc il n'y'a pas une autonomie de gestion. En 2006, les appels de fonds parviennent de la direction de tutelle et prennent beaucoup de temps. [Réf 1, p 187-192]

### **V-2- Méthode du cadre logique (MCL):**

La méthode du cadre logique (MCL) permet de cibler sur les objectifs l'analyse, le suivi et l'évaluation des projets et des programmes de développement de grande envergure de façon logique et structurée. Elle consiste en une série de questions qui, si elles sont utilisées comme un ensemble, donne une structure et sert de support au dialogue entre les différents acteurs d'un projet.

Nous avons extrapolé cette méthode à une échelle plus réduite celle d'évaluation de la CRMA de Constantine. Notre but de la MCL est de parvenir à une analyse claire et déterminée du problème majeur de la CRMA et qui nous permettra par la suite de définir les moyens de traitement et, sur cette base, énoncer clairement les objectifs à atteindre pour régler ce problème. (Tableau 1 en annexe). [Réf 5]

### **Les principales étapes du processus d'analyse de la MCL:**

#### **Étape 1: Définir le Contexte du projet:**

La CRMA de Constantine est confrontée sans cesse à plusieurs influences notamment celles liées aux différents changements économiques, sociaux et politiques qui s'effectuent dans la société. Pour définir le contexte dans lequel elle est située, il faut d'abord effectuer un «scanning» global de son environnement, pour ce faire une analyse des facteurs extérieurs et intérieurs a été faite grâce à la matrice SWOT. On peut limiter le contexte de la CRMA dans la dimension du développement économique du secteur des assurances dans le monde rural.

#### **Étape 2 Analyse des parties concernées:**

Les parties concernées par ce projet d'évaluation de la CRMA de Constantine sont les acteurs qui ont une influence de manière directe ou indirecte sur son évolution. Elles peuvent être réparties en:

- 1- Les bénéficiaires/le groupe ciblé (Les clients/Les agriculteurs/Les sociétaires)
- 2- Les réalisateurs (Les agents du sinistre/de la production...)
- 3- Les décideurs (Le Directeur Régional/Les responsables au niveau de la CNMA)
- 4-

#### **Étape 3 Analyse du problème:**

C'est en élaborant ce que l'on appelle un *Arbre à problèmes* que l'on peut se rendre compte de ses causes et de ses effets. C'est aux causes de ce problème qu'il faut s'attaquer et les activités sont les moyens pour y parvenir. Les questions essentielles auxquelles doit répondre une analyse du problème selon la MCL sont les suivantes:

- Quel est le principal problème qui handicape le la CRMA de Constantine ? On analysant la situation avec les parties concernées, on comprend que le problème principal de la CRMA réside dans **la lenteur d'exécution des dossiers sinistres.**



- Quelles sont les causes profondes réelles qui sont à l'origine de ce problème ? La politique de gestion appliquée au niveau de la CRMA de Constantine.
  - Qu'est-ce qui empêche les responsables de la CRMA de résoudre ce problème? Bureaucratie, manque d'autonomie (Autorisation de la tutelle pour les règlements).
  - Quelles sont les conséquences qu'entraîne le problème ? Fuite des clients suite à la confiance très limitée, perte de la crédibilité de l'entreprise, augmentation des dossiers sinistres à payer (SAP), entraînant une impossibilité d'indemnisation de tous les dossiers sinistres au même temps et dans les délais.
  - Qui est touché directement par le problème ? Les clients
- A partir de là, on a réalisé une arborescence afin de nous aider à établir des relations de cause à effet entre les différents aspects négatifs de cette situation. (Elle se lit de bas en haut). (Figure 7, en annexe).

#### **Étape 4 Analyse des objectifs:**

L'analyse des objectifs doit répondre aux questions suivantes:

- À quoi cette recherche doit-elle nous mener ? (*Objectif global*)
- Quels sont les *résultats prévus*? (Objectif spécifique)
- Combien d'objectifs secondaires doivent être atteints pour que soit atteint l'objectif global du projet?

#### **1- Objectif Global:**

Amélioration des capacités humaines, sociales, développement marketing et la protection de l'environnement, pour arriver à un développement économique de la CRMA de Constantine et cela pour qu'elle puisse contribuer au développement rural durable

#### **2- L'objectif spécifique:**

L'objectif spécifique est de résoudre le problème principal qui a été relevé précédemment à travers *la bonne gestion des sinistres en réduisant le stock des dossiers à payer (SAP)*. Si cet objectif est atteint les causes du problème doivent être éliminées et le problème doit donc de ce fait avoir disparu.

#### **3- Résultats souhaités (Fins):**

Ces objectifs correspondent aux résultats souhaités suivants : Une prise en charge rapide et efficace des sinistres, une indemnisation dans les délais et une satisfaction des clients affiliés à la caisse

#### **1- Arbre à objectifs:**

Une fois l'analyse des causes étant faite, nous devons réfléchir aux moyens de résoudre ces "causes", afin d'éliminer le problème ou de l'atténuer. On peut le faire au moyen d'une arborescence d'objectifs, qui traitera essentiellement les "problèmes" (causes et effets) en les transformant en "réalisations positives" (fin et moyens), la "fin" étant l'état souhaité à atteindre. (Figure 8, en annexe).

**Étape 5 Les activités:**

Les activités doivent attaquer *les causes* du problème principal. Ils se résument en :

- Revoir la gestion des sinistres agricoles et surtout matériels agricoles qui cause un énorme problème à la CRMA
- Décentralisation de la gestion des sinistres végétaux et animaux vers les bureaux locaux.
- Assurer des formations de recyclage aux agents du sinistre de la CRMA de Constantine
- Ouvrir les portes d'embauche aux jeunes cadres qualifiés
- Organiser des journées portes ouvertes sur les assurances agricoles dans la wilaya de Constantine.

**Étape 6 Ressources/moyens:**

La planification des ressources est bien nécessaire, elle consiste en:

- L'assistance technique: Renforcer le service par un personnel qualifié et spécialisé dans chaque type de sinistre.
- Financement: prévoir le budget nécessaire pour les opérations de liquidation des dossiers sinistres avec les compagnies adverses ou les dossiers connexes.
- Eliminer les plafonds de règlement des dossiers sinistres au niveau de la CRMA de Constantine et lui donner plus d'autonomie.
- Prévoir la durée de l'opération de liquidation des SAP.
- 

**Étape 7 Mesure de la réalisation des objectifs / Les indicateurs:**

Un indicateur est un moyen qui permet de rendre l'objectif clair et évident. Il est possible de vérifier un indicateur à l'aide de sources statistiques, en trouvant que les SAP ont diminué par exemple. Les questions qu'on doit se poser pour mesurer les réalisations sont les suivantes :

- *Quels sont les changements* que l'on cherche à obtenir à travers l'objectif spécifique en terme de qualité ? Bonne gestion des sinistres
- À quoi le projet doit-il arriver en termes de *quantité* ? Diminution du nombre des dossiers sinistres (SAP)
- Quand les objectifs doivent-ils être atteints ? L'opération de liquidation des dossiers doit durer un an.
- Quelle est la *région géographique* qui est concerné par le projet ? La liquidation des dossiers sinistre doit être planifiée par commune et par compagnie selon le nombre le plus élevé des dossiers.

**Étape 8 Analyse des risques:**

On doit d'abord identifier, analyser et apprécier les différents facteurs qui d'une manière ou d'une autre auront un impact sur le développement de la CRMA et sur les possibilités de réaliser les objectifs fixés. Cette analyse des risques on l'a déjà vus dans les SWOT.

**Étape 9 Les hypothèses:**

On doit se poser les questions suivantes: La CRMA de Constantine, peut elle apporter des solutions de nature à réduire les pertes en cas de sinistres ? Si oui, de quelle manière et de quelle façon peut-elle concrètement le faire?

## Conclusion

On peut conclure que la CRMA de Constantine joue un rôle crucial au tant qu'institution financière dans le développement du secteur rural, puisque et comparativement aux autres sociétés d'assurances existantes sur le marché national, elle est pratiquement la seule qui s'occupe des assurances agricoles que se soit animales ou végétales, ainsi que la gestion des fonds de l'Etat qui lui a été confié spécialement

Cependant, malgré cela, il lui reste beaucoup à faire pour lutter contre la concurrence des compagnies nationales et internationales et surtout française (Axa,...) entrantes dans le marché algérien en 2008.

Pour ce faire, elle doit employer deux moyens:

- Renforcer son encadrement institutionnel qui doit veiller au respect des règles qui régissent l'activité et qui garantissent un arbitrage équilibré entre les intérêts des parties impliquées.

- Aussi, elle doit améliorer son encadrement professionnel pour orienter les pratiques des professionnelles dans le sens de leurs intérêts, c'est-à-dire qui intègre la dimension de long terme et incite à se surpasser en efficacité et en efficience.

Parallèlement, des formations de recyclage doivent être entrevues comme moyen de palier à l'hémorragie de la fuite des cadres et de convertir l'effectif mal occupé vers les entreprises privées où ils sont mieux rémunérés.

La CRMA doit rénover ses structures d'accueil pour mieux attirer les clients (les agriculteurs), c'est-à-dire elle doit appliquer une stratégie de management et de marketing bien étudié.

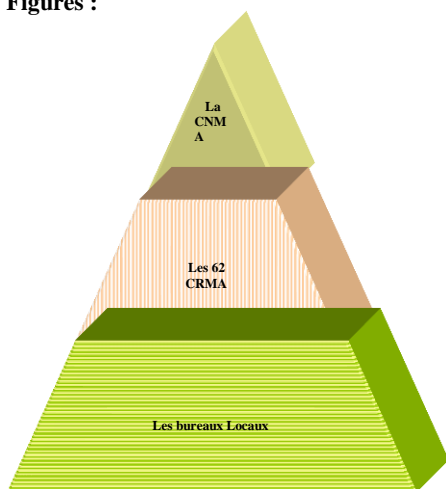
Pour conclure, le développement de la CRMA doit se baser plutôt sur le professionnalisme de celle-ci et non pas sur la professionnalisation de l'assureur, car son capital essentiel tient à la qualité de son management c'est-à-dire à la pertinence de ses orientations stratégiques, aux performances de son organisation interne dont, en particulier, de son système d'informations. (Figure 9, en annexe)

### Références bibliographiques:

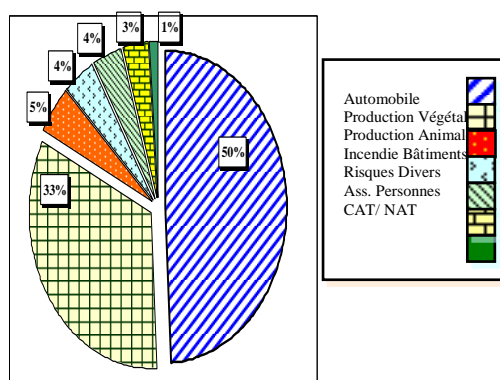
**NB :** Cet article a été tiré du mémoire de magistère de Mlle Boulahia latifa, soutenue sous la direction du Pr Cherrad Salah Edine, Université de Constantine

- 1- Boulahia Latifa. Mémoire de Magistère, Nov.2008: « Contribution des assurances agricoles au développement rural durable en Algérie, cas de la CRMA de Constantine ». Université de Constantine.
- 2- CNMA. Janvier 1998. Bulletin d'information de la caisse, 12 : 5-9.
- 3- CNMA, site web 2006: [www.cnma.dz](http://www.cnma.dz)
- 4- Site Internet : <http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- 5- Kari Örtengren. Résumé de la théorie de la MCL Publié par l'agence suédoise du développement international « Asdi » en 2003. Unité des Méthodes.

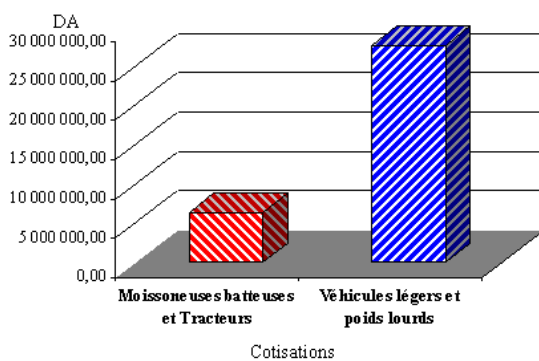
### Figures :



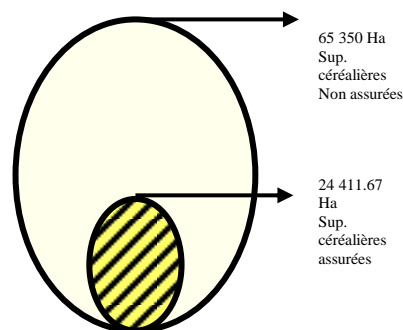
**Figure 1 :** Organisation de la Mutualité Agricole  
Source : Réf 2, page 6.



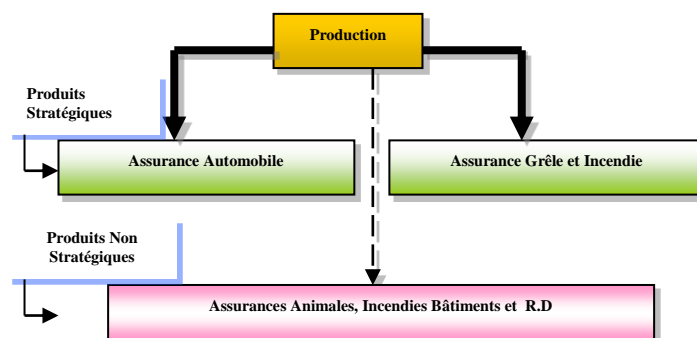
**Figure 2 :** Situation de la production en 2006  
Source : Réf 1, page 94



**Figure 3 :** Type du matériel assuré en branche automobile à la CRMA de Constantine en 2006  
source : Etablis d'après le tableau 38 page 105, Réf 1



**Figure 4:** Total des superficies assurées en céréales à la CRMA de Constantine en 2006  
Source : Réf 1, page 98

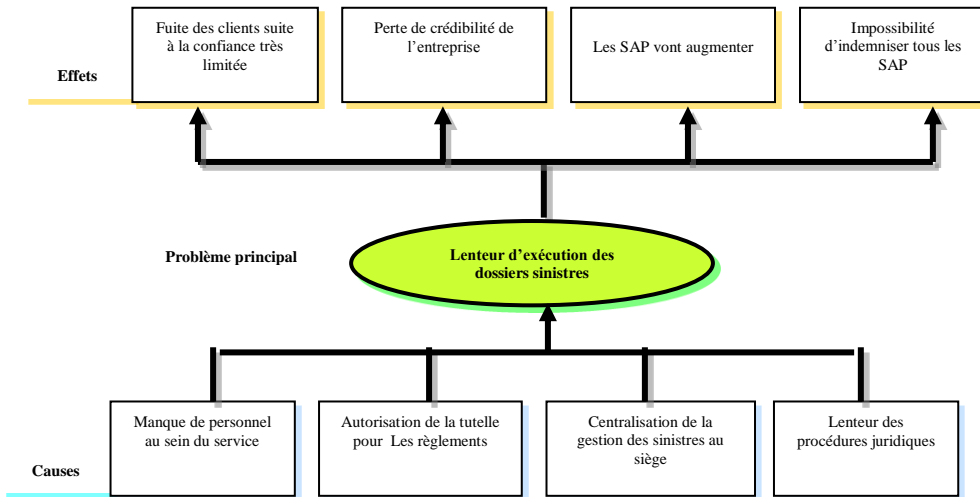


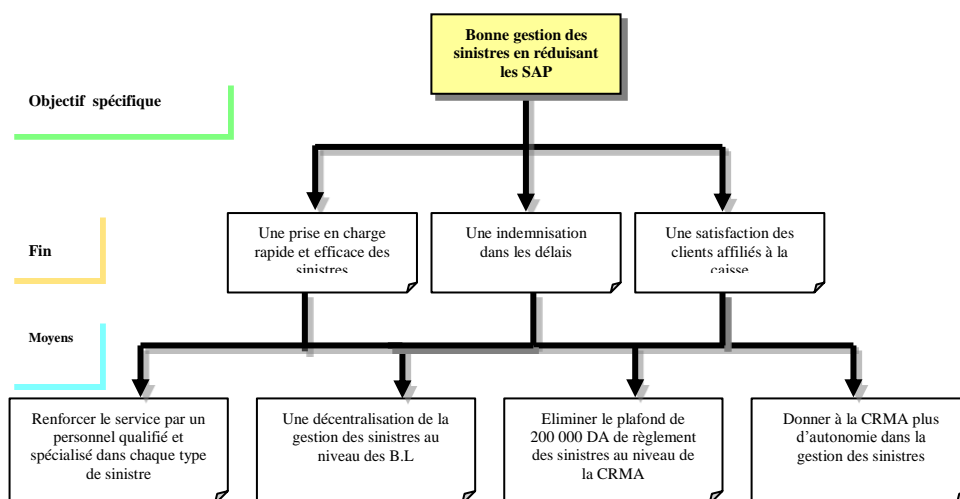
**Figure 5 :** Les dynamiques de la production à la CRMA de Constantine en 2006

Source : Elaboration propre.

Strengths (forces internes)	Weaknesses (faiblesses internes)				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ancienneté dans le monde rural</li> <li>- La spécialisation dans les assurances agricoles Contrôle des produits assurés par des visites de risque</li> <li>- Possède des capacités pour l'innovation</li> <li>- Bonne gestion des accidents végétaux et animaux</li> <li>- Rigueur dans le contrôle des accidents survenus</li> <li>- Respect du délai de déclaration de sinistre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'effectifs humains</li> <li>- Gamme de produits limités</li> <li>- Pas de processus d'innovation</li> <li>- Gestion localisée au niveau du siège</li> <li>- Pas de politique d'information et de communication</li> <li>- 91% des clients réalisent des cotisations &lt; 5000 DA</li> <li>- Absence d'Internet</li> <li>- Les garanties les moins rentables sont assurées en branche</li> <li>- Taux de sinistralité trop élevé</li> <li>- Lenteur d'exécution des dossiers sinistres automobiles</li> </ul>				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: #f4b084;">S</td> <td style="background-color: #c6e0b4;">W</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #a6d8f4;">O</td> <td style="background-color: #fff2cc;">T</td> </tr> </table>	S	W	O	T	
S	W				
O	T				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affiliation au CNA conseil national des assurances</li> <li>- Affiliation à l'UAR, l'union des assurances et réassurances</li> <li>- Alliance avec des organismes internationaux arabes, africains et autres</li> <li>- Gestion des fonds d'état</li> <li>- Possibilité d'améliorer la gestion du sinistre</li> <li>- Nécessité de recruter du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menaces de concurrence par les compagnies adverses</li> <li>- Centralisation de la gestion au niveau de la tutelle</li> <li>- Risques de double emploi concernant l'individuel accident et la R.C</li> <li>- Problèmes de stationnement au BL Aouati Mostafa</li> <li>- Lenteur dans la procédure des appels de fond</li> <li>- Une prise en charge plus rapide des sinistres par les compagnies adverses, présente un risque de fuite des clients.</li> </ul>				
Opportunities (opportunités externes)	Threats (menaces externes)				

Figure 6 : Matrice SWOT



**Figure 7:** Arbre des problèmes de la CRMA de Constantine

Source : Réf 1, page 195

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATIONS	HYPOTHESES
<b>OBJECTIFS GENERAUX</b>	<p>Quels sont les objectifs généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des capacités humaines,</li> <li>- développement technique,</li> <li>- développement économique,</li> <li>- protection de l'environnement,</li> <li>- développement marketing.</li> </ul>	<p>Quels sont les indicateurs-clefs liés à ces objectifs généraux?</p> <p>Enquête auprès des agriculteurs Vérification auprès du service technique</p>	<p>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?</p> <p>Les agrégats de gestion de la CRMA de Constantine. Service des ressources humaines de la CRMA de Constantine</p>	
<b>OBJECTIF SPECIFIQUE</b>	<p>Quel objectif spécifique l'action doit-elle atteindre? comme contribution aux objectifs globaux ?</p> <p>Résoudre le problème principal de la CRMA de Constantine qui est les SAP à travers la <i>bonne gestion des sinistres</i>.</p>	<p>Quels indicateurs montrent en détail, que l'objectif de l'action est atteint ?</p> <p>La diminution des SAP.</p>	<p>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées?</p> <p>Se rapprocher du service sinistre de la CRMA de Constantine pour avoir l'information nécessaire.</p>	<p>Quels sont les risques à prendre en considération ?</p> <p>Matrice SWOT</p>
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<p>Quels sont les résultats attendus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une prise en charge rapide et efficace des sinistres</li> <li>- Une indemnisation dans les délais</li> <li>- Une satisfaction des clients affiliés à la caisse</li> </ul>	<p>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?</p> <p>Rapports trimestriels de gestion des sinistres de la CRMA de Constantine.</p>	<p>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?</p> <p>Le service sinistre ou du contentieux de la CRMA de Constantine</p>	<p>Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?</p> <p>Décision de la CNMA de libérer le plafond financier de règlement des dossiers sinistre</p>
<b>ACTIVITES A DEVELOPPER</b>	<p>Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisation de la gestion des sinistres vers les bureaux locaux.</li> <li>- Assurer des formations de recyclage aux agents de la CRMA de Constantine</li> <li>- Ouvrir les portes d'embauche aux jeunes cadres qualifiés et spécialisés.</li> <li>- Organiser des journées portes ouvertes sur les assurances agricoles dans la wilaya de Constantine</li> </ul>	<p>Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités?</p> <p>L'assistance technique: Renforcer le service par un personnel qualifié et spécialisé dans chaque type de sinistre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Financement:</b> prévoir le budget nécessaire pour le projet.</li> <li>- Eliminer le plafond de règlement des sinistres au niveau de la CRMA de Constantine.</li> <li>- Donner à la CRMA de Constantine plus d'autonomie dans la gestion des sinistres</li> <li>- Prévoir la durée de l'opération</li> </ul>	<p>Coûts: Quels sont les coûts de l'action ?</p> <p>Il faut préparer et prévoir le coût global de ce projet à l'avance.</p>	<p>Quel pré conditions sont requises avant que l'action commence ?</p> <p>Renforcer le service par un personnel qualifié Formation de recyclage du personnel existant.</p>

**Tableau 1:** Matrice du cadre logique de la CRMA de Constantine