

Meilleures pratiques de crédit agricole



NOUVEAU REGARD SUR LE FINANCEMENT AGRICOLE



MEILLEURES PRATIQUES DE CREDIT AGRICOLE

BRIGITTE KLEIN, RICHARD MEYER,
ALFRED HANNIG, JILL BURNETT, MICHAEL FIEBIG

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Agence de coopération technique allemande (GTZ)

N° 3

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche documentaire ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur. Toute demande d'autorisation devra être adressée au Directeur de la Division des publications, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie, et comporter des indications précises relatives à l'objet et à l'étendue de la reproduction.

L'offre durable de crédit et de services financiers aux agriculteurs et aux habitants des zones rurales des pays en développement s'est révélée une tâche ardue. L'histoire des initiatives entreprises est émaillée d'échecs et en conséquence la disponibilité de crédit agricole pour les emprunteurs a accusé une baisse. Cette baisse contraste avec l'accroissement de la demande qui a fait suite aux réformes d'ajustement structurel.

La présente publication étudie les moyens d'appliquer au crédit agricole en zone rurale les nouvelles techniques de microfinancement mises en œuvre dans les zones urbaines des pays en développement. En outre, elle étudie en détail les problèmes spécifiques relatifs aux risques et aux coûts du financement agricole.

Ce document fait partie de l'initiative conjointe FAO/GTZ "*Nouveau regard sur le financement agricole*" qui a pour objectif d'analyser les facteurs qui peuvent assurer le succès du financement agricole dans les pays en développement. L'initiative se propose, en outre, de contribuer à la mise au point de nouveaux concepts, techniques financières et procédures aptes à améliorer l'accès des ménages agricoles à des services financiers de qualité.

Trois objectifs généraux ont été définis à cet effet:

- Assurer que la demande effective de financement agricole des petits exploitants sera satisfaite par un accès adéquat à des services financiers.
- Surmonter les obstacles structurels des marchés financiers qui entravent de nos jours la bonne gestion des prêts agricoles et l'utilisation de techniques financières améliorées. La réalisation de cet objectif permettrait de remédier aux déficiences du financement agricole.
- Contribuer aux stratégies de sécurité alimentaire mondiales par une politique rationnelle du secteur financier agricole.

Le financement agricole est analysé dans les domaines suivants:

1. *Nouveau regard sur le financement agricole: pourquoi?*
2. *Le financement agricole: ajuster les politiques*
3. *Meilleures pratiques de crédit agricole*
4. *Sources de fonds du crédit agricole*
5. *Règles prudentielles et contrôle du financement agricole*
6. *Améliorer les capacités de gestion financière des ménages ruraux*

“*Meilleures pratiques de crédit agricole*” analyse le défi des prêts agricoles dans les pays en développement. Le document décrit certaines pratiques améliorées issues de l'évolution récente du marché financier. Passant en revue les leçons apprises sur le microfinancement, le texte analyse les possibilités de transférer ces pratiques au secteur agricole. Il présente également les résultats d'une enquête menée sur trois institutions financières novatrices appartenant à différentes régions. Toutes trois ont accumulé des expériences bien documentées en matière de prêts agricoles.

ii

R.A.J. Roberts
Chef
Service de la commercialisation
et des financements ruraux
FAO

J. Lange
Chef
Division du développement
économique et de la promotion de
l'emploi
GTZ

TABLE DES MATIÈRES

Préface	i
Remerciements	v
Abréviations	vi
Introduction	vii
1. LE DÉFI DU CRÉDIT AGRICOLE	1
1.1 Les marches financiers ruraux	1
1.1.1 Du crédit agricole ciblé au financement rural	1
1.1.2 Demande de crédit: les clients ruraux	5
1.1.3 Disponibilité de crédit: typologie des prêteurs ruraux	7
1.2 Coûts et risques inhérents au crédit agricole	11
1.2.1 Coûts du crédit agricole	11
1.2.2 Risques associés au crédit agricole	14
2. LES LEÇONS TIRÉES DU MICROCRÉDIT	19
2.1 Typologie des micropreteurs	19
2.2 Stratégies de réduction des coûts et de gestion des risques	24
2.2.1 Réduction des coûts	24
2.2.2 Gestion des risques	27
2.3 Limites du micricredit pour les prêts agricoles	33
3. LE CRÉDIT AGRICOLE: LES LEÇONS DU TERRAIN	37
3.1 Structure institutionnelle, clientèle et fonctionnement de trois institutions de crédit agricole	38
3.2 Gestion des coûts et risques du crédit agricole	44
3.2.1 Réduction des coûts	45
3.2.2 Gestion des risques	53
4. CONCLUSIONS ET DÉFIS RESTANTS	67
4.1 Stratégies de réduction des coûts et de gestion des risques	67
4.2 Autres défis a relever dans les activités de crédit agricole	72
References	77
Encadrés	
Encadré 1: Accords de crédit interdépendants	9
Encadré 2: Caractéristiques propres au crédit agricole	12

Encadré 3:	Réduction des coûts dans un système financier décentralisé	49
Encadré 4:	Services financiers et non financiers	58
Encadré 5:	Principes directeurs régissant l'assurance récolte	63
Tableaux		
Tableau 1:	Typologie des prêteurs ruraux	7
Tableau 2:	Indicateurs de rendement de la BAAC, de la Calpiá et des CMAC	46



REMERCIEMENTS

Cette publication n'aurait pu être réalisée sans la collaboration d'un grand nombre de personnes.

Nos remerciements vont en particulier à Franz-Josef Batz pour sa précieuse contribution à l'identification de certains des aspects spécifiques du crédit agricole examinés au chapitre 3.

Nous sommes, en outre, reconnaissants pour les contributions fournies par Elizabeth Coffey, Richard Roberts, Anthon Slangen, Klaus Neumann, Michael Hamp, Sylvia Wisniwski et Delbert Fitchett pour cette étude. Nous apprécions le temps et les efforts consacrés à la révision attentive des différentes versions préliminaires et les commentaires offerts par Gabriela Braun, Sylvia Wisniwski, Michael Hamp et Andrea Bohnstedt à la GTZ, et Richard Roberts, Anthon Slangen, Pekka Hussi, Elizabeth Coffey et Thorsten Gehler à la FAO.

Nous tenons à exprimer notre gratitude pour l'assistance fournie par Ursula Langkamp. Des remerciements spéciaux vont à Natascha Pogodda et Vittoria Zaffarano pour la mise en page ainsi qu'à Joan Weber qui s'est chargée de la liaison entre l'OSU, la GTZ et la FAO. Nous sommes responsables de toutes les erreurs et les omissions restantes.

ABRÉVIATIONS

AMPES	Association salvadorienne de petits et moyens entrepreneurs
ASA	Association for Social Advancement, Bangladesh
BAAC	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Thaïlande
BancoSol	Banco Solidario, SA, Bolivie
BOT	Bank of Thailand
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee
BRI	Bank Rakyat Indonesia
CEDEP	Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, Pérou
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Apropiada, El Salvador
CMAC	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Pérou
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo, Pérou
CVECA	Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées, Mali
UE	Union européenne
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEPCMAC	Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
FINACOOOP	Financiera de Cooperativas Agropecuarias, Honduras
FINCA	Fundación Integral Campesina
PIB	Produit intérieur brut
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
BID	Banque interaméricaine de développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
USAID	Agence des Etats-Unis pour le développement international

L'élaboration optimale d'un bon système de financement rural est une question qui a été longuement débattue au cours des trois décennies passées. Les stratégies de développement agricole et rural ont fait l'objet d'une profonde évolution ces dix dernières années. Elle s'est traduite par le passage de politiques guidées par l'offre et axées sur l'intervention à d'autres plus libérales et orientées vers le marché. La libéralisation du secteur financier comprend l'élimination des taux d'intérêt réglementés et des programmes de crédit ciblé, et la restructuration ou la liquidation des banques de développement agricole publiques.

Ces changements ont permis d'éliminer les distorsions des marchés financiers et d'améliorer les perspectives de mettre au point un système financier rural durable. Cependant, pour l'instant il en est résulté une diminution de l'offre de crédit agricole et rural formel. La plupart des banques n'ont pas de succursales rurales et manquent des compétences en matière de crédit agricole nécessaires pour servir les petits clients paysans. De ce fait, de nombreux ruraux sont encore lourdement tributaires d'arrangements financiers informels. Certes, les transactions non officielles fournissent des avantages sous certains aspects mais elles ne peuvent remplacer des services bancaires performants.

Le manque d'accès au crédit formel et à des services d'intermédiation financière complets freine le développement agricole et entrave les efforts faits pour réduire la pauvreté rurale¹. Cependant, de nouvelles initiatives ont été lancées pour satisfaire la demande de crédit rural, notamment la réforme des banques de développement agricole qui vise à leur permettre de suivre le jeu des mécanismes du marché lorsqu'elles offrent des services de crédit aux petits et moyens clients. Simultanément, certaines institutions de microfinancement tentent de transférer leurs techniques de microcrédit urbain aux zones rurales.

Deux événements récents ont influencé ces initiatives. Le premier a été l'adoption de l'approche axée sur le développement des "systèmes financiers" qui met l'accent sur la nécessité d'une optique intégrée du développement du marché financier et de la fourniture de services financiers compétitifs et durables sur les marchés financiers locaux. Il est indis-

¹ Voir «*Nouveau regard sur le financement agricole: pourquoi?*», AFR, N° 1, 1998.

pensable de bien connaître non seulement la demande des clients mais aussi les fournisseurs de services financiers informels existants et, pour répondre à cette exigence, des organismes de développement, des ONG, des praticiens et des chercheurs ont accumulé, au cours des dernières décennies, des expériences considérables en matière de services financiers destinés aux clients ruraux.

Le deuxième événement a été la naissance d'institutions de microfinancement spécialisées. Des programmes de crédit destinés aux microentreprises ont été élaborés pour résoudre les problèmes de chômage dus à la forte migration rurale-urbaine qui caractérise les pays en développement. Au début, ces programmes visaient à promouvoir le travail indépendant et les activités rémunératrices en faveur des citoyens pauvres. L'évolution en microfinancement, comme les précédents en financement rural, a été influencée par les principes du développement des systèmes financiers où l'attention porte sur la création d'institutions qui peuvent servir des clients à faible revenu tout en maintenant leur viabilité commerciale.

viii

Les institutions de microfinancement et de financement rural les mieux connues, telles la Grameen Bank au Bangladesh et la Bank Rakyat en Indonésie, servent des centaines de milliers, voire des millions, de clients dans les zones urbaines et rurales. Au fil des ans, elles sont parvenues à réduire leur dépendance vis-à-vis des subventions. Bien qu'aujourd'hui seules de rares institutions de microfinancement aient pu accéder à la pleine indépendance financière, nombre d'entre elles appliquent des techniques de crédit novatrices et ont créé des structures organisationnelles qui donnent de très bons résultats. Ces initiatives montrent qu'elles ont pu surmonter les barrières financières que les banques commerciales rencontrent traditionnellement lorsqu'elles tentent de prêter à des clients à faible revenu. Désormais, un certain nombre de ces banques fournissent des services financiers aux microentreprises et aux petites industries (Baydas, Graham et Valenzuela, 1997). En outre, de nouvelles institutions financières ont été établies dans le but de servir les clients à faible revenu. Toutefois, même lorsque les services sont conçus spécifiquement pour des clients ruraux, il est rare que les besoins des petits producteurs agricoles soient pris en compte.

L'objectif de cette publication est d'identifier les pratiques de prêt susceptibles de répondre aux exigences financières de ces clients agricoles et, dans le cadre des marchés financiers ruraux, d'examiner en particulier la question des prêts octroyés aux producteurs agricoles. Elle passe en revue les leçons qui peuvent être tirées du microfinancement et évalue la possibilité de transférer des pratiques de microcrédit réussies au crédit agricole. En outre, les expériences et les stratégies de trois institutions de crédit agricole novatrices sont analysées en détail.

Le document se compose de quatre chapitres. Le chapitre 1 brosse un tableau général du financement agricole et met en évidence ses aspects particuliers. Une analyse détaillée des caractéristiques du crédit agricole a été déjà présentée dans la première publication de la série AFR². Dans la présente étude ces mêmes aspects sont examinés par rapport à leurs répercussions sur la gestion des coûts et des risques auxquels font face les institutions de crédit agricole.

Le chapitre 2 résume les principales leçons tirées du microcrédit. Il décrit les méthodes suivies par des microprêteurs qui ont su gérer avec succès les coûts et les risques inhérents au crédit. Le chapitre conclut en soulignant les principaux obstacles qui s'opposent à l'application du microcrédit au crédit agricole.

Dans le chapitre 3 sont analysées trois expériences de terrain en matière de crédit agricole. L'objectif de ce chapitre est d'évaluer les innovations qui ont permis aux institutions de prêt, qui font l'objet des études de cas, de surmonter les problèmes normalement associés à l'octroi de crédit rural et agricole. Il s'achève en mettant en évidence les facteurs qui favorisent une meilleure gestion des coûts et des risques associés à ce type de crédit.

Enfin le chapitre 4 résume les conclusions et met en exergue les problèmes encore irrésolus en matière de crédit agricole.

² Voir «*Nouveau regard sur le financement agricole: pourquoi?*», AFR, N° 1, 1998.

1 LE DÉFI DU CRÉDIT AGRICOLE

Les prêteurs agricoles ont à relever un certain nombre de défis qui sont liés à la nature particulière de la production agricole. Dans le présent chapitre, les questions étudiées dans les deux premières publications de la série AFR sont examinées à nouveau et l'accent porte sur les facteurs qui influencent la mise en place de services de crédit agricole.

Le chapitre passe brièvement en revue, dans la première partie, les politiques de crédit agricole du passé, y compris le passage du crédit agricole guidé par l'offre et ciblé au développement du marché financier rural. Il montre comment, dans l'environnement commercial actuel des pays en développement, davantage d'attention est accordée à l'évaluation de la demande effective de services financiers. Il présente également certaines pratiques de financement informel. Dans la deuxième partie, le chapitre décrit les caractéristiques particuliers du crédit agricole et met en évidence les différences existant entre les marchés financiers urbains et les marchés financiers ruraux. Il s'attarde sur l'évaluation des barrières spécifiques que doivent surmonter les prêteurs formels en matière de coûts et de risques³.

1.1 LES MARCHES FINANCIERS RURAUX

1.1.1 *Du crédit agricole ciblé au financement rural.*

Jusqu'au début des années 1980, les planificateurs agricoles visaient essentiellement l'accroissement de la production de cultures vivrières. L'adoption des nouvelles techniques de la révolution verte était relativement coûteuse, et les petits agriculteurs étaient estimés trop pauvres pour constituer des épargnes et autofinancer les investissements nécessaires en intrants additionnels. D'importantes ressources financières octroyées par les gouvernements et les bailleurs de fonds ont été versées à cette fin dans les banques de développement et les projets de crédit agricoles. Ces programmes servaient à acheminer le crédit subventionné

³ Pour un examen détaillé des caractéristiques du crédit agricole, voir le chapitre III dans la série AFR, N° 1, 1998.

vers les petits agriculteurs, souvent pour des objectifs de production spécifiques.

La fourniture de crédit subventionné et facilement accessible est l'un des thèmes centraux des stratégies de développement agricole des années 1970 et 1980. Il était estimé qu'un meilleur accès au crédit aurait pu accélérer l'évolution technologique, stimuler la production agricole nationale par l'augmentation des rendements et améliorer la répartition du revenu rural. Malheureusement, ces politiques n'ont pas donné les résultats escomptés. Les raisons de l'échec étaient multiples et ont été exposées en détail ailleurs⁴. Ci-après sont proposées quelques explications à titre de conclusion générale.

De nombreuses banques de développement agricole ont été créées pour des motifs politiques et n'avaient pas pour objectif d'opérer comme des institutions financières viables. Ayant été établies pour acheminer les fonds subventionnés versés par les bailleurs de fonds et les gouvernements en faveur des agriculteurs, elles ignoraient la discipline du marché et n'offraient pas les mêmes incitations que les banques commerciales. La fourniture de crédit dépendait de décisions et d'intérêts politiques. En outre, la disponibilité irrégulière de crédits, la fixation de plafonds de taux d'intérêt et l'abandon périodique des prêts en retard compromettaient gravement leur efficacité. Il n'est donc guère étonnant que nombre d'entre elles aient été soit restructurées soit condamnées à être liquidée⁵.

Comme ces banques étaient évaluées en fonction des prêts octroyés plutôt que du nombre effectif d'emprunteurs agricoles servis et du recouvrement des prêts, elles tendaient à allouer des crédits importants de préférence à de gros exploitants bien établis. A cette pratique se conjuguaient la tendance de « rent-seeking » des agriculteurs, qui bénéficiaient de taux d'intérêt subventionnés fixés par les gouvernements (Schmidt et Kropp, 1987, Gonzales-Vega et Graham, 1995).

De plus, de nombreux programmes de crédit agricole étaient mal conçus et omettaient de tenir compte des coûts élevés associés au crédit agricole. En outre, du fait que les banques de développement agricoles n'of-

⁴ Voir, en particulier, Adams *et al.*, 1984.

⁵ Parmi les exemples de banques de développement agricole réformées avec succès on peut citer la BRI en Indonésie et la BAAC en Thaïlande. La BAAC est décrite en détail au chapitre 3 en tant qu'étude de cas sur une institution de crédit agricole.

fraient que des prêts agricoles, elles étaient exposées à une forte concentration des risques. Un rééchelonnement constant des prêts s'imposait, ce qui abaissait encore davantage leurs efforts de recouvrement et contribuait à relâcher la discipline du remboursement aussi bien chez le personnel de la banque que chez les agriculteurs.

De plus, de nombreux programmes de crédit agricole étaient mal conçus et omettaient de tenir compte des coûts élevés associés au crédit agricole. En outre, du fait que les banques de développement agricoles n'offraient que des prêts agricoles, elles étaient exposées à une forte concentration des risques. Un rééchelonnement constant des prêts s'imposait, ce qui abaissait encore davantage leurs efforts de recouvrement et contribuait à relâcher la discipline du remboursement aussi bien chez le personnel de la banque que chez les agriculteurs.

Au début des années 1980, les mauvaises expériences associées à ces programmes de crédit avaient déjà déclenché les premiers changements. En effet, abandonnant l'octroi de crédit agricole guidé par l'offre, le système s'est tourné vers la satisfaction des besoins de différents types de dispositifs destinés aux clients ruraux, notamment des services de prêts à des fins aussi bien agricoles que non agricoles et, élément de base, des services de dépôt d'épargne. L'objectif était de créer des institutions financières viables au plan commercial, agissant en qualité d'intermédiaires financiers à part entière et concurrençant les prêteurs informels.

Les nouvelles politiques ont entraîné la suppression des programmes de crédit ciblé qui dépendaient des subventions continues du gouvernement. On mettait désormais l'accent sur la performance des institutions financières. Pour les prêts octroyés aux clients plus pauvres, deux indicateurs de la performance ont été mis au point: la *portée* et la *durabilité* (Yaron, 1992, Christen *et al.*, 1995). La portée donne la mesure dans laquelle l'institution financière fournit des services financiers de haute qualité à un grand nombre de petits clients. Il s'agit à la fois d'une dimension horizontale qui indique le nombre de clients servis, et d'une dimension verticale qui évalue leur profil de niveau de revenu. On cherche aussi à vérifier si l'institution financière satisfait la demande effective de services financiers de la clientèle cible. La notion de portée comprend donc une dimension quantitative et une dimension qualitative.

En ce qui concerne la *durabilité*, un aspect important est l'autosuffisance financière ou la capacité de l'institution de fournir des services durables qui couvrent ses coûts sans devoir recourir à des subventions extérieures⁶. La durabilité financière se concrétise lorsque le rendement du capital propre, au net des subventions, est égal aux coûts d'opportunité du capital ou les dépasse (Krahn et Schmidt, 1994). Cela veut dire que l'institution financière doit couvrir les coûts des fonds prêtables et de la gestion des prêts, ceux des provisions pour créances douteuses, ainsi que les coûts de la protection contre l'inflation. Les institutions financières sont considérées comme commercialement viables lorsqu'elles génèrent des recettes qui sont supérieures aux frais de transaction globaux et peuvent financer, à partir de leurs bénéfices non distribués, les coûts de développement inhérents à la fourniture de nouveaux services financiers.

S'il est vrai que l'autosuffisance financière est un préalable à la durabilité, d'autres facteurs entrent aussi en jeu. Ils concernent l'efficacité organisationnelle et opérationnelle des institutions. Tels sont:

4

- La mise au point de nouveaux services financiers compatibles avec les occasions du marché.
- La fourniture de services financiers de haute qualité visant à renforcer la compétitivité de l'institution. Ils assureront la confiance et la Une structure de gestion efficace qui protège l'institution contre les interférences politiques et les distorsions déterminées par les intérêts des gouvernements et des bailleurs de fonds.
- La capacité d'accéder aux marchés financiers pour accroître le portefeuille de prêts et pour renforcer les fonds propres de l'institution financière.

Bien que l'approche du développement des systèmes financiers soit acceptée et adoptée de manière croissante, le débat se poursuit quant à la nature et à l'étendue des interventions publiques nécessaires dans le financement rural. C'est ainsi qu'il est généralement accepté que l'Etat intervienne dans l'établissement d'un environnement politique propice et dans l'élaboration d'un cadre juridique et réglementaire approprié. Mais

⁶ L'indice de dépendance vis-à-vis des subventions de Yaron est largement utilisé pour évaluer la viabilité financière. Il mesure la dépendance des institutions financières à l'égard des subventions. Voir Yaron, 1992 et Yaron *et al.*, 1997.

les avis restent partagés quant au bien-fondé et à l'étendue d'une intervention de l'Etat dans la fourniture directe de services financiers en cas de graves défaillances du marché. Vu la limitation des ressources disponibles, l'Etat ne devrait intervenir que sur une base de rentabilité et d'efficacité opérationnelle. Suivant une règle générale, les institutions financières rurales publiques ne devraient pas bénéficier de privilèges spéciaux qui créent une concurrence injuste.

1.1.2 Demande de crédit: les clients ruraux

Dans le cadre de la nouvelle approche, les utilisateurs de services financiers sont considérés comme des clients plutôt que des bénéficiaires⁷. Des recherches menées récemment ont mis en évidence l'inexactitude de certaines hypothèses formulées à l'égard des petits ménages agricoles qui justifiaient les programmes de crédit agricole ciblé.

En effet, la recherche sur ces ménages a montré que, contrairement aux conceptions du passé, même les petits exploitants constituent des épargnes. De fait, l'épargne fait partie intégrante des stratégies de survie du ménage agricole. Elle est indispensable pour surmonter la période entre deux récoltes consécutives et pour couvrir les imprévus. Les économies du ménage permettent de réaliser un grand nombre d'objectifs de production, d'investissement et de consommation différée, à savoir la conservation des semences, l'achat de nouveaux intrants agricoles, l'emmagasinage des récoltes pour une consommation future et/ou la vente au courant de l'année à des prix du marché plus lucratifs. Les économies en espèces sont normalement conservées à la maison en raison de l'absence de services de dépôts bancaires appropriés. Les dépôts peuvent aussi être mobilisés en vertu d'arrangements informels par l'entremise de groupes d'épargne et de collecteurs d'argent.

Suivant une autre erreur de jugement, les populations rurales sont incapables de payer les taux d'intérêt du marché. Cependant, l'emploi généralisé du crédit informel donne à penser que même les agriculteurs qui ont des épargnes empruntent périodiquement de l'argent à des prêteurs informels à des taux d'intérêt effectifs élevés. C'est ainsi qu'ils préfèrent maintenir des relations durables avec des prêteurs d'argent qui leur octroient en temps voulu de petits prêts. Vu le caractère risqué de la pro-

⁷ Voir *AFR N° 2*, 2000, chapitre 1, 1998.

duction agricole et l'incidence des coûts imprévus, ces agriculteurs tiennent à avoir accès à des sources potentielles de financement même à un prix élevé.

La recherche a montré que les petits exploitants éprouvent en général une aversion pour les risques et qu'ils sont prudents dans leurs prises de décisions (Hazell, Pomareda et Valdes, 1986). Ils se protègent contre les risques en diversifiant le revenu familial tiré des activités agricoles et non agricoles. Ils économisent de diverses façons, accumulent des biens matériels et font partie de réseaux consistant en relations sociales et en arrangements d'aide mutuelle. Une analyse des flux de trésorerie des ménages ruraux à faible revenu met en évidence l'interdépendance souvent complexe qui se crée entre l'exploitation et le ménage familial. Les activités non agricoles peuvent absorber une large part du revenu familial en zone rurale. L'emploi hors exploitation sert à générer des recettes qui sont utilisées comme fonds de roulement ou comme épargne. Dans le cas des ménages pauvres, elles représentent une source de revenu pour survivre pendant les périodes de disette⁸.

6

Les planificateurs agricoles orientaient autrefois leurs efforts vers l'accroissement de la production vivrière sans tenir compte du rôle que jouent les sources de revenu non agricole pour les petits exploitants. C'est pourquoi les programmes de crédit ne prenaient pas en considération les effets des activités diversifiées et non agricoles sur la marge d'autofinancement nette des ménages ruraux. Ces planificateurs sous-estimaient la capacité des agriculteurs d'autofinancer leurs besoins périodiques d'investissement et de rembourser leurs prêts.

Reconnaître l'existence de l'épargne rurale et l'importance d'octroyer des prêts pour les activités rurales non agricoles a accru les perspectives de développement du marché financier rural. Les services de dépôt d'épargne et les prêts diversifiés sont des instruments stratégiques. En effet, leur fourniture permet de renforcer l'intermédiation financière rurale et de satisfaire la demande effective de différents types de services financiers. En outre, le succès des institutions financières rurales ne

⁸ Le crédit pourrait servir à réduire la vulnérabilité aux imprévus des petits agriculteurs dont la production est limitée et dont les possibilités de diversification du revenu sont rares. Les agriculteurs n'investiront dans des systèmes de production novateurs qu'après avoir satisfait les besoins financiers du ménage (Hulme et Mosley, 1996).

dépend pas uniquement de la gamme des services qu'elles sont en mesure d'offrir, mais aussi de leur capacité de concurrencer les prêteurs informels.

Les arrangements financiers informels jouent un rôle important dans l'économie rurale. Ils ont prospéré malgré la présence de programmes de crédit subventionné financés par les bailleurs de fonds et les gouvernements. Une analyse de leurs caractéristiques est essentielle pour mieux comprendre la situation économique des ménages agricoles et leur demande de services financiers.

1.1.3 Disponibilité de crédit: typologie des prêteurs ruraux

Le tableau ci-dessous présente les différents types de prêteurs ruraux que l'on rencontre dans les pays en développement.

Tableau 1 Typologie des prêteurs ruraux
1. Prêteurs formels
Banques de développement agricole Succursales rurales des banques commerciales Banques coopératives Banques rurales/communautaires
2. Prêteurs semi-formels
Coopératives d'épargne et de crédit Autres coopératives Banques villageoises ou banques communautaires semi-formelles ONG
3. Prêteurs informels
Parents et amis Prêteurs d'argent Associations d'épargne et de crédit tournants
4. Arrangements de prêt interdépendants
Fournisseurs d'intrants/acheteurs des récoltes Industries de transformation

La gamme de prêteurs ruraux et agricoles existante est beaucoup plus limitée que dans les marchés financiers urbains et ce, en raison des caractéristiques particulières de la production agricole, de son financement et de l'histoire du développement du secteur financier.

Les banques commerciales ne s'occupent pas de financements ruraux. Volontairement, elles n'ont pas établi de grands réseaux de succursales rurales ni mis au point des services financiers spécifiques à l'intention de la clientèle rurale pauvre. Dans certains cas, elles ont fourni des services limités à de grandes entreprises agroindustrielles dans les zones rurales. C'est à cause de cette situation que les gouvernements de nombreux pays en développement ont créé les banques de développement agricole spécialisées. Par la suite, ces banques ont souffert des effets des programmes d'ajustement structurel, des réformes du secteur financier et du nouvel environnement déterminé par la libéralisation des marchés et la privatisation. Un grand nombre de ces banques ont été restructurées ou ont cessé leurs activités.

8

A part les prêteurs ruraux formels, il existe de nombreux petits intermédiaires financiers décentralisés, semi-formels ou informels. Parmi les exemples de ces fournisseurs de crédit figurent les banques villageoises, les banques communautaires, les coopératives d'épargne et de crédit et d'autres coopératives. Normalement leur participation au crédit agricole est limitée car leurs opérations de prêts se fondent sur l'épargne et ils n'ont pas assez de ressources financières à long terme pour octroyer des prêts agricoles. Il semble que de nombreux petits exploitants recourent désormais à des arrangements semi-formels ou informels pour financer leur production agricole. Cette nouvelle tendance s'est manifestée après la suppression des programmes de crédit agricole ciblé et la liquidation ou la restructuration des banques de développement agricole. D'une grande importance sont les formes traditionnelles de crédit commercial et les accords institutionnels conclus aujourd'hui avec les entreprises agroindustrielles comme l'agriculture sous contrat (Ladman *et al.*, 1992). L'encadré ci-après illustre ces accords de crédit interdépendants.

Dans le passé, les prêteurs ruraux informels avaient une mauvaise réputation due largement au manque de concurrence des marchés financiers locaux et aux pratiques souvent usuraires des prêteurs d'argent. Bien que cette réputation ne soit pas sans fondement, une meilleure connais-

Encadré 1
Accords de crédit interdépendants

Dans le cadre des politiques de crédit agricole ciblé, les gouvernements ont souvent forcé les banques commerciales à ouvrir des succursales rurales pour octroyer des crédits aux petits exploitants et à d'autres ménages ruraux. A mesure que les pays en développement passaient d'une économie planifiée au marché libre, la plupart des banques ont abandonné leurs activités de prêt non rentables en faveur des petits emprunteurs agricoles, considérés comme des clients coûteux et à risque. Différents types d'accords de crédit interdépendants opérés par des institutions non financières, comme les crédits commerciaux, les programmes de plantations-satellites et l'agriculture sous contrat sont (re)apparues comme un moyen efficace de financer la production agricole des petits exploitants. C'est ainsi que les programmes commerciaux ou agroindustriels de plantations-satellites mis en œuvre en Zambie ont supplanté les programmes publics de crédit agricole ciblé du passé. Ils ont aussi remplacé les institutions financières liquidées ou restructurées comme la Lima Bank (développement agricole), la *Zambian Co-operative Federation/Financial Services Ltd.* et la *Credit Union and Savings Association*.

Intégrer la fourniture d'intrants agricoles au crédit et à l'écoulement de la production agricole est une combinaison efficace dans un système de commercialisation à circuit unique. Elle est viable qu'elle soit ou non assortie d'une assistance technique et soumise au contrôle strict de la production exercé par les commerçants ou les sociétés agroindustrielles. Elle convient aussi dans le cas de produits agricoles qui exigent des structures de transformation hautement spécialisées. Cependant, lorsqu'il existe d'autres débouchés, le remboursement du prêt n'est pas toujours garanti. Il peut devenir difficile de le recouvrer si l'emprunteur décide de vendre sa production à un autre acheteur. Un facteur qui dissuade les agriculteurs de vendre à d'autres leur récolte est la crainte de perdre l'accès au crédit saisonnier nécessaire à la production de la campagne agricole suivante. Simultanément, les petits exploitants pourraient recevoir injustement pour leurs produits des prix inférieurs aux coûts des intrants agricoles achetés. Ils sont désavantagés par leur faible pouvoir de négociation. Dans un environnement commercial compétitif, il convient aux entreprises agroindustrielles d'établir des rapports à long terme avec les agriculteurs. Il en résultera des approvisionnements stables en matières premières et/ou des produits finals de qualité élevée.

sance de la dynamique des marchés financiers informels a permis d'évaluer les avantages particuliers qu'ils offrent.

Parmi les prêteurs informels figurent les prêteurs d'argent, les fournisseurs d'intrants et les commerçants. Ils prêtent pour des motifs spécifiques et offrent des prêts assortis de termes et de conditions financiers différenciés. Des transactions se concluent aussi entre membres de la famille et entre amis mais souvent aucun intérêt n'est exigé. Les accords de crédit de groupe prennent la forme d'associations d'épargne et de crédit tournants et de coopératives de crédit. Les mécanismes d'épargne informels sont le fait des collecteurs d'argent individuels et des sociétés d'épargne qui se constituent entre amis, voisins et employés (Bouman, 1995).

10

Les fournisseurs de services financiers informels contribuent à combler les lacunes des marchés financiers. Ils servent essentiellement des personnes à faible revenu qui sont considérées comme « non bancable » par les institutions financières formelles, en raison de leur incapacité de fournir les garanties conventionnelles. Les personnes aux revenus plus élevés recourent aussi au crédit informel lorsque les disponibilités de crédit bancaire sont limitées. Les prêts informels sont utilisés pour des motifs de consommation et assurent des avantages particuliers. Ainsi, aucune restriction n'est imposée sur l'objectif du prêt et de très petits montants sont alloués assez rapidement (Adams et Fitchett, 1992; Ghaté, *et al.*, 1992).

Les prêteurs informels ont pu surmonter le problème des coûts et des risques qu'affrontent les prêteurs institutionnels lorsqu'ils servent de petits clients. Grâce à leur proximité, les clients ont un accès assuré et rapide aux services financiers, leurs besoins et leur capacité de remboursement sont connus et les coûts du suivi du prêt sont réduits. Du moment qu'ils tiennent à avoir une réputation de solvabilité pour bénéficier de crédits continus, les clients sont fortement incités à rembourser leurs prêts au moment de l'échéance.

Malgré leur utilité, le crédit informels et les services d'épargne ont aussi des limites. En effet, les banques performantes offrent des avantages institutionnels à un large éventail de clients. Elles peuvent aussi fournir des services d'intermédiation financière complets ainsi qu'une gamme éten-

due de produits financiers grâce à des contrats réglementés. Pour être efficaces, les institutions financières rurales formelles devront rehausser leur image par rapport au passé, et gagner et conserver la confiance de leur clientèle. C'est une condition indispensable à laquelle elles devront se plier si elles veulent concurrencer les prêteurs informels qui coûtent cher mais qui sont facilement accessibles et offrent des services en temps voulu. Notamment, les prêteurs ruraux formels devront prouver leur viabilité et leur durabilité en réduisant les hauts coûts et risques associés au crédit agricole.

1.2 COÛTS ET RISQUES INHÉRENTS AU CRÉDIT AGRICOLE

Les prêteurs agricoles qui servent les petits agriculteurs supportent des coûts de transaction financière élevés lorsqu'ils octroient de petits prêts. Ces coûts découlent de l'incapacité de la majorité des agriculteurs emprunteurs de fournir des garanties acceptables. Les aspects particuliers du crédit agricole ont été examinés au chapitre 3 de la publication AFR No.1 et sont résumés dans l'encadré ci-dessous

11

1.2.1 Coûts du crédit agricole

La présente section porte sur les défis que doivent relever les prêteurs agricoles dans la gestion des coûts et des risques inhérents à leurs transactions financières.

Dispersion des clients

La faible densité de population conjuguée à la dispersion des clients ruraux rend onéreuse la fourniture de services financiers formels. Les longues distances qui séparent les communautés et le manque de moyens de transport dans les zones rurales de nombreux pays en développement augmentent pour le prêteur les coûts de l'appréciation et du suivi des emprunts, ainsi que du contrôle des remboursements (Gurgand *et al.* 1996). L'institution de services de prêts itinérants et/ou de succursales peut contribuer à diminuer les coûts de transaction. Mais des problèmes de sécurité se poseront s'il est demandé au personnel de la banque de transporter de l'argent. L'établissement d'un réseau de succursales pourra réduire ces problèmes mais elles coûtent cher à maintenir et à diriger.

Caractéristiques propres au crédit agricole

1. Activités de prêt dans un environnement politiquement sensible

- L'agriculture est un secteur politiquement sensible.
- L'Etat intervient souvent sur les marchés financiers ruraux

2. Risques associés au crédit agricole

- Les activités économiques similaires des emprunteurs déterminent des risques covariantes dus aux fluctuations du marché et des prix, aux incertitudes des rendements et à l'évolution des politiques nationales et internationales.
- Interventions de l'Etat (exonération du remboursement des prêts, par exemple).
- Faible discipline de remboursement des emprunts dans des programmes de crédit financés de l'extérieur.

3. Coûts de transaction financière élevés pour les prêteurs et les emprunteurs.

- Longues distances à parcourir pour servir une clientèle rurale dispersée.
- Infrastructure de transport et de communication inadéquate.
- Manque de connaissances sur les ménages agricoles hétérogènes.
- Coût élevé de la gestion et du contrôle des réseaux de succursales de banques rurales.
- Hauts coûts supplémentaires pour les emprunteurs: coûts d'opportunité (temps de travail perdu, par exemple), frais de transport, pots-de-vin, charges.

4. Demande de crédit spécifique

- La fourniture de crédit à long terme peut créer des problèmes de concordance entre les actifs (prêts) et les passifs (sources de financement).
- Volume réduit du portefeuille de prêts agricoles au cours de l'année.
- Caractère saisonnier de la demande de crédit agricole.

5. Incapacité de fournir les garanties exigées

- Les petits agriculteurs ont rarement des biens matériels (terres, par exemple) à offrir comme garantie.
- Il est difficile pour les agriculteurs, notamment les femmes rurales pauvres, de fournir des preuves convaincantes de la propriété légale de leurs avoirs.
- Des problèmes juridiques de mise en application des contrats peuvent se poser même s'il existe des garanties.

6. Les ménages agricoles sont des unités intégrées de production et de consommation

- La demande de prêts dépend de la capacité d'autofinancement, de l'accès aux services de dépôt d'épargne et des compétences des emprunteurs en matière de gestion des risques.
- Grâce à la fongibilité de l'argent, les fonds empruntés servent à couvrir des frais de consommation et d'éducation, les imprévus d'ordre social, et les coûts de production et de l'investissement du ménage agricole

Les coûts de transaction du crédit institutionnel peuvent être aussi élevés pour les emprunteurs ruraux en raison des hauts coûts d'opportunité dus au temps de travail perdu. Souvent un emprunteur est obligé de se rendre plusieurs fois à la succursale pour remplir des formalités complexes et longues de demande d'emprunt. Il passera parfois beaucoup de temps et dépensera beaucoup d'argent pour obtenir les documents nécessaires et trouver des garants. Pour les très petits montants, ces coûts peuvent accroître considérablement le taux d'intérêt effectif du prêt (Klein, 1996).

Bien que, dans certains pays, la décentralisation des opérations de terrain ait permis de réduire les coûts de transaction, leur succès dépend de l'environnement local, de l'état des infrastructures et des capacités de gestion de l'institution financière.

Caractère saisonnier et termes de l'emprunt

Le caractère saisonnier de la production agricole et les longues périodes de gestation qui précèdent la récolte et la vente des produits se répercutent directement sur les coûts de transaction à la charge de l'emprunteur. Les montants des prêts agricoles sont généralement plus substantiels et la durée du prêt est plus longue que pour les activités non agricoles. Il est aussi plus difficile de faire concorder les actifs et les passifs. Le crédit agricole est souvent remboursé en gros versements. Un ou deux remboursements sont effectués au lieu des versements hebdomadaires ou mensuels réguliers qui sont typiques du microcrédit. Ce modèle irrégulier rend plus difficile le contrôle de la capacité et de la volonté de l'emprunteur de payer. En outre, la répartition inégale le long de l'année des opérations de crédit agricole augmente les charges fixes de personnel. Les gains tirés des prêts ne sont pas toujours suffisants à couvrir ces coûts. Les besoins de liquidité pendant les périodes où la demande saisonnière de crédit est élevée contribuent aussi à accroître le prix des fonds prêtables. Lorsque la demande est faible, les liquidités excédentaires doivent être investies dans des biens qui ne sont guère ou pas rentables, ce qui augmente les coûts d'opportunité de ces fonds. En bref, les prêteurs doivent affronter des coûts élevés lorsqu'ils pratiquent le crédit agricole.

Hétérogénéité de l'agriculture

La diversité des activités agricoles et non agricoles des ménages agricoles

impose une bonne connaissance de leur situation financière. Les chargés de prêts disposent d'une abondance d'informations dans le cas de prêts urbains mais les informations supplémentaires qui sont requises en zone rurale peuvent allonger le temps (et accroître les dépenses) que consacre le personnel de la banque à l'évaluation du prêt. Il pourrait être nécessaire d'établir des conditions de prêt individuelles, ce qui accroîtra vraisemblablement les coûts de formation des chargés de prêts agricoles.

1.2.2 *Risques associés au crédits agricole*

Les institutions financières s'exposent à quatre principaux risques:

1. *Risque d'insolvabilité* - l'emprunteur pourrait être incapable ou refuser de rembourser le capital prêté et de payer les taux d'intérêt.
2. *Risque de trésorerie* - il se présente lorsqu'une banque n'a pas suffisamment de liquidités à destiner aux prêts. La non-concordance des échéances des actifs et des passifs du prêt (sources de fonds prêtables) expose les banques à de hauts risques de trésorerie.
3. *Risque de taux d'intérêts* - risque d'une baisse de valeur du prêt en cas de fluctuation des taux d'intérêt.
4. *Risque de change* - possibilité d'une variation du taux de change propre aux prêts internationaux libellés en devises.

Dans cette étude sur les meilleures pratiques de crédit agricole, l'accent porte en premier lieu sur les risques associés au crédit agricole ou aux défauts de paiement. Les autres risques (trésorerie, taux d'intérêt et taux de change) concernent le financement et sont examinés dans le volume No.4 de la série AFR (Giehler, 1999).

Les risques intéressent tant les agriculteurs emprunteurs que les institutions financières qui leur octroient des prêts mais une bonne gestion peut les réduire. Ils sont associés à l'incertitude propre à la production agricole, et l'on estime qu'ils sont plus graves que ceux inhérents à la plupart des activités non agricoles. Les pertes de production sont impossibles à prévoir. Elles peuvent se répercuter très fortement sur la création de revenu et sur la capacité de remboursement des prêts des agriculteurs emprunteurs. Le type et la gravité des risques auxquels sont exposés les agriculteurs varient en fonction du système d'exploitation, des conditions matérielles et économiques, des politiques en vigueur, etc.

Le crédit agricole comporte des risques de trésorerie élevés dus au caractère saisonnier du revenu du ménage agricole. Les excédents accroissent la capacité d'épargne et réduisent la demande de prêts après la récolte, alors que les déficits restreignent les possibilités d'épargne et renforcent la demande de prêts avant les semis. En outre, d'autres risques sont encourus par les prêteurs agricoles quand certains, voire la totalité, des emprunteurs subissent simultanément l'impact de facteurs extérieurs. Ce sont les risques covariantes qui peuvent compromettre sérieusement la qualité du portefeuille de prêts agricoles. De ce fait, la fourniture de services financiers viables et durables et la mise en place d'un système financier rural robuste dépendent de la capacité des institutions financières d'évaluer, de quantifier et de gérer adéquatement différents types de risques (Von Pischke, 1994). Les risques de crédit dans les prêts agricoles sont résumés ci-dessous.

Risques découlant de l'évolution des politiques nationales et internationales

Risques associés à la production et aux rendements

L'incertitude des rendements causée par les aléas naturels se réfère à l'effet imprévisible des conditions météorologiques, des ravageurs et des maladies, et des catastrophes, sur la production agricole (Ellis, 1988). Particulièrement vulnérables à ces risques sont les jeunes agriculteurs ambitieux mais encore insuffisamment établis, notamment ceux qui se consacrent à des activités agricoles qui peuvent générer un revenu élevé mais au prix d'une concentration des risques - comme dans le cas de la monoculture du maïs à haut coefficient d'intrants. Les défauts de paiement, qui en sont la conséquence, peuvent compromettre la réputation de solvabilité des agriculteurs emprunteurs et, partant, leur capacité d'obtenir de nouveaux prêts.

Risques liés au marché et aux prix

L'incertitude des prix due aux fluctuations du marché est particulièrement grave en cas d'absence d'informations adéquates et d'imperfections des marchés, deux caractéristiques prédominantes dans le secteur agricole de nombreux pays en développement (Ellis, 1988). La période relativement longue qui s'écoule entre les semis d'une culture ou le démarrage d'une entreprise d'élevage, et la réalisation de la production fait qu'au moment de l'octroi du prêt les prix du marché sont inconnus. Le problème s'aggrave dans le cas de cultures arborées pérennes comme

le cacao et le café où plusieurs années s'écoulent entre la plantation et la première récolte. Ces risques économiques ont été observés notamment dans les pays où l'unique acquéreur de la récolte était un organisme parapublic. Dans ce cas, le prix d'achat est annoncé avant les semis. Nombre de ces organismes ont disparu à la suite des réformes d'ajustement structurel et de la privatisation des services de soutien agricole. Les acheteurs privés, eux, établissent rarement un prix d'achat de référence avant la récolte, encore que pour des cultures spécifiques différentes transactions interdépendantes sont courantes de nos jours. Ces arrangements comportent presque toujours l'établissement d'un prix ou d'un intervalle de prix avant les semis.

Risques d'insuffisance de garanties de prêt

L'insuffisance de garanties pose des problèmes spécifiques aux prêteurs ruraux. La terre est le bien le plus largement accepté comme garantie car il est fixe et difficilement détruit. Il est souvent évalué par les propriétaires au-dessus de son prix de marché car sa rareté lui confère une haute valeur dans les régions densément peuplées. Les petits exploitants possédant des terres de valeur limitée, ou ceux qui ne détiennent que des droits d'usufruit, auront moins de chances d'obtenir des prêts bancaires. Les biens meubles, comme le bétail et le matériel agricole, sont considérés par les prêteurs comme des formes de garantie à risque plus élevé. Le propriétaire doit prouver l'achat de ces biens et les avoir assurés, une procédure qui est inusitée chez les ménages à faible revenu.

En outre, la mise en application des contrats de prêts soulève maints problèmes, même quand les emprunteurs peuvent offrir les garanties nécessaires. Les restrictions imposées sur le transfert des droits fonciers pour des terres reçues grâce aux programmes de réforme agraire limitent sa valeur de garantie - même lorsque les titres sont valables. Dans de nombreux pays en développement, ce sont les pauvres, et notamment les femmes, qui ont le plus de difficulté à démontrer clairement la propriété légale de leurs avoirs. Les programmes de microcrédit font appel à des mécanismes novateurs qui s'inspirent des pratiques des prêteurs non officiels, et fournissent des incitations aux emprunteurs à faible revenu à rembourser leurs prêts. Ces mécanismes sont analysés dans les chapitres qui suivent

Risques subjectifs dus à une conception faussée du crédit

Les programmes de crédit ciblé mal réussis sont à l'origine de risques potentiellement graves et compromettent la discipline du crédit. Les emprunteurs qui ont assisté à la constitution et à la disparition des institutions de prêt ont été dissuadés de rembourser leurs prêts. En outre, le gouvernement a distribué à maintes reprises des fonds à titre de "prêts". Les bénéficiaires s'attendent désormais à jouir de ces mêmes conditions favorables pour le crédit institutionnel.

Dans ces cas, l'aléa moral est élevé et les agriculteurs et les prêteurs ont une conception faussée du crédit. Les emprunteurs ne se sentent pas tenus à rembourser leurs emprunts puisqu'ils ne l'étaient pas dans le passé. Les prêteurs, pour leur part, ne disposent ni des systèmes ni de l'expérience ni des incitations nécessaires pour contraindre les emprunteurs à payer leur dette. Il faudra aussi que les attitudes du personnel de la banque changent et que l'image publique des institutions financières des zones rurales soit rehaussée.

Un autre effet de cette conception faussée sur les prêteurs agricoles formels est la priorité que donnent les emprunteurs au remboursement des prêts informels. Ces sommes sont versées avant que les emprunteurs ne s'acquittent de leurs obligations vis-à-vis du crédit institutionnel. En effet, il est estimé que la perte d'accès au crédit non officiel est plus préjudiciable que le défaut de paiement des prêts bancaires (en raison de l'avenir incertain des institutions financières rurales). Très souvent les prêteurs informels ont des moyens d'appliquer leurs règlements qui sont plus efficaces que ceux des banques.

Risques découlant de l'évolution des politiques nationales et internationales

Les changements survenant dans les politiques et les interventions de l'Etat ont souvent des effets nocifs tant sur les emprunteurs que sur les prêteurs. En ce qui concerne ces derniers, ces changements peuvent contribuer de manière considérable aux risques covariantes. De nombreux pays à faible revenu soumis à des programmes d'ajustement structurel ont réduit de manière draconienne leurs subventions à l'agriculture. Cette réduction a eu, entre autres, un effet marqué sur les coûts des engrais et sur leur demande. La réduction des dépenses publiques, qui représente un élément de base des programmes d'ajustement structurel,

peut se répercuter aussi sur les possibilités d'emploi du secteur public. Elle pourrait même entraîner une diminution des niveaux de production agricole si les services de vulgarisation venaient subitement à manquer.

2 LES LEÇONS TIRÉES DU MICROCRÉDIT

Ces dernières années, les innovations du “microfinancement” ont permis de fournir des services à un nombre croissant de personnes à faible revenu et de petits entrepreneurs. Le microfinancement est cet élément du secteur financier qui répond à la demande de financement des ménages à faible revenu (Fruman/Goldberg, 1997). Jusqu’à présent, les institutions de microfinancement ont opéré principalement dans les zones urbaines. Elles prêtent de petits montants à court terme pour les activités commerciales, les services et les microentreprises principalement. Les leçons tirées des échecs des projets de crédit agricole ciblé du passé, et les nouveaux principes de développement des systèmes financiers, ont exercé une forte incidence sur le microfinancement. D’importants progrès ont été réalisés au niveau du cadre institutionnel et organisationnel et des stratégies opérationnelles, et de nouvelles techniques ont été conçues pour les clients à faible revenu.

Dans ce chapitre, nous examineront les principales leçons qui se sont avérées être les “meilleures pratiques” en matière de microfinancement. Le chapitre se subdivise en trois sections. La première étudie les aspects de l’offre et de la demande de microcrédit. Le deuxième passe en revue certains facteurs clés qui sont issus des expériences cumulées de microcrédit. Une attention particulière est accordée à l’examen des techniques en jeu et à leur contribution à la gestion des coûts et des risques associés aux petits prêts. La dernière section met en évidence les principales contraintes qui pèsent sur le transfert des pratiques de microcrédit au crédit agricole.

2.1 TYPOLOGIE DES MICROPRETEURS

Une grande variété d’organisations et d’institutions opèrent activement en tant que fournisseurs de services de microcrédit. Elles peuvent être groupées en trois grandes catégories: les organisations non gouvernementales (ONG), les coopératives d’épargne et de crédit et les autres coopératives, et les banques.

ONG

Les ONG gèrent la majorité des programmes de microcrédit. Elles comprennent des organisations nationales dont un grand nombre reçoit une assistance de bailleurs de fonds internationaux. Les ONG internationales gèrent des programmes par le biais d'institutions locales affiliées. Elles consacrent leurs activités essentiellement aux pauvres. Les ONG ont l'avantage de bien connaître les stratégies de survie des ménages pauvres et la situation financière de leur population cible. Elles sont bien établies dans les communautés locales avec lesquelles elles entretiennent de bons rapports.

Cependant, les ONG se sont heurtées à de nombreux problèmes dans la gestion des programmes de crédit. En tant qu'organisations dont l'objectif prioritaire est l'assistance sociale, elles sont rarement dotées des compétences professionnelles ou la culture commerciale nécessaires pour entreprendre efficacement des opérations de crédit. De fait, elles devront faire l'objet d'une transformation radicale si elles veulent s'établir comme fournisseurs spécialisés de services financiers. Pour ce faire, elles devront changer leur image publique. Au lieu de servir des "bénéficiaires" elles devront établir des relations d'affaires avec leurs clients.

Depuis la moitié des années 1980, un certain nombre d'ONG se sont établies comme institutions spécialisées de microfinancement. Certaines ont cessé de fournir une assistance sociale alors que d'autres ont créé des organisations indépendantes affiliées pour offrir des services financiers. Des ONG spécialisées en microcrédit ont joué un rôle moteur dans la création de structures institutionnelles et organisationnelles appropriées. Elles sont à l'origine de techniques de microcrédit novatrices.

Malgré les progrès importants accomplis dans le domaine du microfinancement, la majorité des ONG ne servent que quelques centaines ou milliers de clients. La plupart d'entre elles fournissent des prêts et n'ont habituellement qu'un ou deux produits à offrir. Bien que certaines exigent de leurs clients des dépôts d'épargne, qui font partie de leur garantie de prêt, quelques-unes seulement mobilisent des épargnes volontaires. Ces dépôts d'épargne leur servent de fonds prêtables et leur permettent d'accroître les services qu'elles offrent à leurs clients. Cependant, la mobilisation de dépôts est soumise à des restrictions car

les ONG ne font pas partie du système officiel de réglementation et de contrôle bancaire car elles opèrent sans un permis officiel.

Ces restrictions ont amené récemment certaines ONG à se transformer en institutions financières réglementées. Ce processus, connu sous le terme « upgrading », termine à leur consentir la possibilité d'élargir la gamme de leurs services financiers et augmente aussi leurs possibilités d'obtenir des marchés financiers un surcroît de ressources prêtables. Bancosol en Bolivie a été la première ONG à accéder au statut d'institution financière réglementée. La BRAC au Bangladesh et K-Rep au Kenya sont aussi en train d'obtenir des licences de banque⁹.

Coopératives d'épargne et de crédit et autres coopératives

Dans le passé, les coopératives d'épargne et de crédit assistaient les personnes qui avaient des difficultés à accéder aux banques commerciales. Elles sont normalement plus structurées que les ONG, et peuvent établir des réseaux régionaux et nationaux. L'institution de services de financement centralisés permet aussi la réallocation des fonds excédentaires (liquidité) parmi les coopératives membres. Dans de nombreux pays, les coopératives d'épargne et de crédit ont été classées dans une catégorie particulière de la loi bancaire. Elles sont assujetties à une réglementation et à une surveillance spéciales.

La plupart de ces coopératives ne fournissent leurs services qu'à leurs membres dont les épargnes constituent la base financière de leurs opérations de prêt. Elles peuvent ainsi sélectionner plus facilement leurs emprunteurs éventuels et évaluer, contrôler et recouvrer leurs prêts. Comme dans le cas des groupes d'épargne et de crédit informels, l'adhésion se fait par sélection libre et le remboursement intégral et ponctuel du prêt est contrôlé par les pairs. Ce contrôle social et les informations

⁹ Certaines ONG ont obtenu des prêts bancaires pour financer les emprunts de leurs clients. L'ACCION International Bridge Fund a promu les emprunts des ONG auprès de banques commerciales par le biais d'un programme de garantie. une banque (dans ce cas spécifique la CitiBank) envoie à une autre (banques locales d'Amérique latine) une lettre de crédit de réserve. L'ONG peut ainsi obtenir d'une banque locale un emprunt qui est appuyé par la lettre de crédit de réserve. Si l'institution ne rembourse pas, le prêteur peut faire appel à la Citibank et présenter les effets échus non remboursés. Dans ce cas, la lettre représente 130 percent de la garantie fournie par l'ACCION. Le fonds de garantie de l'ACCION qui appuie la lettre est capitalisé par des particuliers et des investisseurs institutionnels, souvent pour des motifs philanthropiques.

fondées recueillies sur les clients membres sont des mécanismes efficaces. Le système n'est applicable que si les membres se connaissent et que la portée des opérations financières est de nature à être gérée.

Malgré leurs avantages, les coopératives d'épargne et de crédit et les autres coopératives se heurtent à de graves problèmes. La fourniture de services financiers étant réservée aux membres, leur rayon d'action et leur potentiel de croissance sont limités. Du fait que leurs ressources prêtables proviennent généralement des épargnes mobilisées des membres, elles ne peuvent satisfaire intégralement toutes les demandes effectives de crédit. Les sommes prêtées sont souvent inférieures à celles requises. En outre, elles ne sont disponibles qu'après le remboursement des montants exigibles. Cette situation limite les possibilités d'emprunt et, par là, l'efficacité des prêts. L'absence de compétences en matière de gestion et la tendance au népotisme qui se manifeste parmi les membres compromettent souvent la qualité du portefeuille de prêts. En outre, lorsque les emprunteurs exercent leur influence sur les politiques de prêt des coopératives, les taux d'intérêt tendent à s'abaisser. Cette pratique se répercute négativement sur l'efficacité financière et les possibilités de croissance du portefeuille de prêts.

Cependant, à part ces difficultés, les coopératives d'épargne et de crédit et les autres coopératives ont prouvé leur utilité en tant que modèle institutionnel viable de fourniture de services de microcrédit. Pour améliorer leur performance, il faudra modifier leur cadre réglementaire et de contrôle et on devra leur fournir des services d'assistance technique par l'entremise d'organisations de crédit et d'épargne internationales.

Banques

La participation des banques commerciales au microfinancement est relativement récente¹⁰. Les banques recourent à une variété de stratégies pour servir des clients à faible revenu souvent considérés comme « non-bancables ». Elles octroient le microcrédit soit *indirectement* soit *directement*.

Parmi les moyens indirects qu'utilisent les banques commerciales pour prêter aux petits clients figurent les programmes de *liaison* avec des

¹⁰ L'Indonésie est une exception et les banques ont été créées spécifiquement pour servir les petits clients (Baydas, Graham et Valenzuela, 1997).

ONG ou d'autres organisations intermédiaires. Dans ces cas, les banques fournissent des ressources prêtables aux organisations intermédiaires qui rétrocèdent ces fonds à des membres de groupes locaux d'auto-promotion pour financer leurs microentreprises. Au titre de ces accords, les banques n'ont que des contacts limités avec les emprunteurs finals. Elles n'interviennent pas activement dans les modalités d'octroi du prêt ni dans sa gestion. Elles laissent aux ONG la responsabilité de tous les aspects relatifs à l'appréciation, au suivi et au recouvrement de l'emprunt.

Bien que ce système ait facilité l'accès aux prêts bancaires des clients à faible revenu, il n'a eu qu'un succès modéré dans la fourniture de services bancaires durables. La banque n'est guère incitée à mettre au point des techniques de crédit appropriées et performantes et elle s'appuie sur des organisations dont chacune poursuit des objectifs et applique des normes d'efficacité différents.

La participation récente de certaines banques commerciales au crédit direct, par la création de nouveaux produits et services de prêt pour les clients à faible revenu, s'est avérée plus intéressante. Ce processus est appelé « down-scaling ». La procédure prévoit l'institution d'un secteur de microcrédit spécialisé auprès de la banque. Cette initiative est particulièrement attrayante en raison de la portée des banques commerciales et de leur compétence. Des institutions financières bien établies jouissent de la confiance du public qui les considère comme des structures fiables et stables.

Grâce à leur participation au microfinancement, les banques pourront mettre à la disposition des emprunteurs leur grande capacité d'intermédiation. Toutefois, les services directs offerts aux clients à faible revenu pourraient laisser à désirer si l'efficacité des opérations bancaires est inadéquate et si le personnel des banques ne peut modifier son approche et ses attitudes traditionnelles. Dans ces cas, il conviendrait de créer une nouvelle institution de microfinancement ayant une mission institutionnelle et des objectifs clairs. Cette mesure est nécessaire lorsque la banque souffre d'une mauvaise réputation due à l'échec des programmes de crédit ciblé, ou lorsque l'interférence du gouvernement a compromis ses opérations.

2.2 STRATÉGIES DE RÉDUCTION DES COÛTS ET DE GESTION DES RISQUES

Les microprêteurs ont mis au point des dispositifs servant à réduire les coûts et les risques élevés associés au crédit octroyé aux microentreprises et aux clients à faible revenu. Au fil des ans, une série de meilleures pratiques et de principes directeurs ont été conçus pour accroître le rayon d'action et la durabilité de ces institutions financières¹¹. La section qui suit présente une analyse des principales leçons qui ont été tirées des pratiques de microcrédit et met en évidence les procédures qui réduisent les coûts et les risques. L'objectif final est d'évaluer si, et dans quelle mesure, ces pratiques peuvent être transférées au crédit agricole.

2.2.1 Réduction des coûts

Les microprêteurs se heurtent dans leurs opérations aux coûts élevés associés à l'octroi de petits prêts. En effet, les coûts de gestion des prêts ne varient pas en fonction du montant prêté. Par définition, les petits prêts sont moins rentables pour le prêteur. Souvent, les institutions financières formelles n'ont pas de succursales car leur établissement et leur gestion coûtent en général très cher. Normalement, les dépenses découlant des opérations devraient être couvertes par les recettes générées par la succursale. En conséquence, les coûts des transactions financières sont très élevés pour les emprunteurs qui, parfois, sont obligés de parcourir de longues distances pour se rendre à la succursale de la banque. Malgré cela, beaucoup de microprêteurs ont conçu des mécanismes pour réduire les coûts inhérents à l'octroi de petits crédits. Les différentes stratégies adoptées sont présentées ci-dessous.

Normalisation des produits et des procédures de prêt

Les microprêteurs peuvent simplifier leurs opérations en n'offrant que quelques produits très standardisés. Ils octroient en général des prêts pour la constitution de d'un fonds de roulement et, occasionnellement seulement, à des fins d'investissement à des emprunteurs bien établis. Ils ont souvent appliqué la formule du "crédit seulement" et seuls quelques

¹¹ Les meilleures PRATIQUES et directives présentées ici sont tirées d'une série de documents parmi lesquels: Yaron, 1992b et Yaron *et al.*, 1997; Christen *et al.*, 1995; Donor's Working Group, 1995; OIT, 1996; Rhyne et Holt, 1994; Schmidt et Zeitinger, 1994; Ledgerwood, 1998.

microprêteurs fournissent en complément à leurs clients une assistance technique ou une formation en matière de gestion des entreprises. Certains prêteurs ont conclu des accords de collaboration avec des partenaires pour la fourniture de services de soutien non financiers.

Les montants des prêts sont limités et ne sont octroyés que pour quelques semaines ou quelques mois seulement, notamment aux nouveaux clients. Les emprunteurs qui remboursent ponctuellement sont récompensés presque automatiquement par le renouvellement du prêt. Quelques microprêteurs élèvent le montant des prêts renouvelés à l'aide de formules préétablies. Bien que l'octroi de petits montants et de prêts à court terme à de nouveaux emprunteurs coûte cher, les frais de transaction financière peuvent être considérablement réduits pour les emprunteurs réguliers et bien connus.

Les microprêteurs appliquent habituellement des taux créditeurs et des charges qui sont bien supérieurs à ceux des prêteurs formels conventionnels. Les taux d'intérêt doivent être positifs en termes réels afin de protéger la valeur du portefeuille de prêts contre les effets de l'inflation.

Productivité des chargés de prêts

Les agents chargés des prêts servent généralement une clientèle très nombreuse. Normalement, 200-300 emprunteurs sont assignés à un seul cadre. Pour motiver les chargés de prêts, on a largement recours à des primes sur le rendement du personnel. Ces incitations sont liées au volume des prêts administrés, à la qualité du portefeuille et au nombre de clients à faible revenu ou vivant dans des zones éloignées qui sont servis. Bien que ces incitations accroissent les coûts de gestion du prêt, il est impératif de disposer d'un personnel bien formé et motivé pour augmenter la productivité globale de l'institution financière. En termes relatifs, les coûts de l'opération de prêt diminuent.

Prêt collectif ou prêt individuel

Les institutions de microfinancement fournissent des prêts soit par l'entremise de groupes soit directement à des particuliers. Les promoteurs des prêts collectifs soulignent les avantages en termes de réduction des coûts que cette méthode consent. Par ailleurs, les partisans du prêt individuel mettent en évidence la souplesse de cette méthode qui permet de mieux adhérer à la demande de prêt, d'améliorer la qualité du prêt et de réduire les risques de crédit.

Prêts collectifs

Il existe deux sortes de prêt collectif. Le microprêteur peut prêter à un organisme comme une coopérative ou une banque villageoise qui, à son tour, rétrocède ces fonds à ses membres. Cependant, le plus souvent, il s'agit de *responsabilité solidaire* ou *crédit solidaire*, le prêteur octroyant des prêts à des emprunteurs individuels organisés en groupe. Dans les deux cas, les membres du groupe sont collectivement responsables du remboursement intégral et ponctuel des prêts

Le prêt collectif peut avoir l'avantage d'accroître le champ d'action du prêteur en réduisant les frais de gestion du prêt. Dans le premier type de prêt collectif mentionné ci-dessus, un seul prêt est géré pour chaque groupe. En outre, les coûts sont réduits par l'emploi maximisé d'informations privilégiées et par l'évaluation des pairs. Les membres du groupe s'engagent aussi à surveiller le prêt et à assurer son remboursement.

Cependant, dans la plupart des cas, les coûts de formation du groupe sont élevés, notamment pour les prêteurs qui ne traitent pas avec des groupes constitués. Ils sont obligés de prendre en charge toute la procédure de formation du groupe. En outre, les coûts de son maintien sont aussi hauts car les besoins et la situation des membres varient avec le temps, ce qui affaiblit leur cohésion. Les chargés de prêts sont parfois obligés de participer aux réunions du groupe pour stimuler sa responsabilité vis-à-vis de la gestion du prêt, et renforcer la cohésion et la solidarité de ses membres.

Prêts individuels

Les microprêteurs recourent à une version modifiée de la technique traditionnelle de prêt bancaire qui a été adaptée aux caractéristiques des petits prêts à court terme octroyés à des emprunteurs à faible revenu. La sélection des clients éventuels se fonde sur l'évaluation de leur aptitude à rembourser le prêt et de leur volonté de le faire. Pour avoir une image complète de la solvabilité d'un emprunteur, avant d'approuver un prêt, certains microprêteurs novateurs évaluent le flux de trésorerie de l'entreprise familiale et vérifient la régularité des remboursements antérieurs.

La collecte d'informations détaillées sur les clients est une procédure coûteuse mais qui peut être rendue plus économique à l'aide d'un ques-

tionnaire standardisé. En outre, une fois que les hauts coûts de l'établissement du rapport prêteur-client ont été couverts, les dépenses découlant de la collecte d'informations supplémentaires ou de l'actualisation de celles existantes sont beaucoup plus faibles.

Certains microprêteurs essaient d'individualiser progressivement leurs modalités de prêt en faveur des membres des groupes à responsabilité solidaire. L'intérêt de ces initiatives réside dans le fait que la réduction des coûts due aux opérations collectives s'associe à la haute qualité des services de prêts individuels fournis aux membres du groupe. Dans de nombreux cas, le groupe et le prêteur suivent et contrôlent simultanément le remboursement du prêt, ce qui peut résulter en des coûts relativement élevés pour tous les participants.

2.2.2 Gestion des risques

Les microprêteurs se protègent contre les risques de crédit associés aux emprunteurs à faible revenu en choisissant une clientèle cible spécifique. Ces clients sont normalement des microentrepreneurs urbains dotés d'une certaine compétence à l'égard de l'activité pour laquelle est demandé le prêt. La délégation des pouvoirs de prêt à la succursale est autorisée pour des montants spécifiques de sorte que les chargés de prêts, qui sont en contact avec les clients, peuvent intervenir dans la prise de décision concernant le prêt.

Un autre élément de la stratégie de gestion des risques de certains microprêteurs consiste à exiger de l'emprunteur une contribution minimale de fonds propres au montant total de l'investissement ou de l'acompte. Dans le cas d'un emprunt individuel, la durée du prêt et les modalités de remboursement sont établies en fonction des moyens de l'emprunteur. Le risque de défaut de paiement est ainsi réduit. Des garanties substitutives sont normalement acceptées car la clientèle cible possède rarement le type de garantie qu'exige habituellement une banque. Pour obtenir des prêts plus consistants, les nouveaux emprunteurs devront d'abord démontrer la régularité de leurs paiements antérieurs. Parmi les principaux mécanismes de gestion des risques qu'utilisent les microprêteurs spécialisés figurent la bonne planification des engagements financiers et la gestion des actifs efficace, l'application de normes comptables admises au plan international et l'emploi de systèmes informatiques intégrés de

comptabilité et d'information de gestion. Ces mécanismes permettent la prise de décisions rationnelles en temps voulu.

Clientèle cible

Préférence accordée aux clients urbains

Les microprêteurs servent principalement des clients urbains et périurbains car, pour cette catégorie, la gestion des coûts et des risques des prêts est plus aisée. En zone urbaine, l'infrastructure et les marchés des produits sont normalement mieux développés et offrent un meilleur environnement pour les petites entreprises rentables que les zones rurales. Les clients urbains sont mieux alphabétisés et les relations plus fréquentes qu'ils établissent avec le personnel de la banque diminuent les risques de défaut de paiement.

Préférence accordée au financement des activités commerciales

Les microprêteurs fournissent de petits prêts à court terme qui devront être remboursés en versements fréquents. Cela signifie implicitement que le microcrédit vise le financement d'activités dont le chiffre d'affaires est assez élevé et qui produisent un revenu régulier. Les activités commerciales et de service répondent bien à ces critères. De fait, elles représentent un grand pourcentage du portefeuille de prêts de la plupart des microprêteurs.

Préférence accordée aux petits emprunteurs-entrepreneurs expérimentés

Les microprêteurs réduisent le risque de défaut de paiement en choisissant des emprunteurs ayant une réputation bien établie. Une entreprise qui survit à la première période de démarrage est plus susceptible de prospérer par la suite. Ces emprunteurs tendent également à prendre très au sérieux leurs obligations de remboursement et sont, pour les microprêteurs, des clients à long terme potentiels .

Réseau de succursales décentralisées

“Rapprocher la banque du client” est un principe très important dans les stratégies de microcrédit. Il existe de nombreuses façons de réaliser cet objectif. Elles vont de la visite régulière des chargés de prêts à leurs clients, à la création d'unités bancaires itinérantes dans les succursales ou les agences. La décentralisation des services financiers permet de

réduire le coût de la collecte d'informations et le risque de défaut de paiement. Elle favorise aussi la croissance et la diversification du portefeuille de prêts, suscite la confiance du client et inculque à l'emprunteur un sentiment de responsabilité. L'installation de succursales dans les marchés, par exemple, permet de mieux intégrer les institutions financières dans leurs communautés locales. Elle facilite la fourniture de services de haute qualité et contribue à la durabilité à long terme des institutions de microfinancement.

Prêts collectifs et prêts individuels

La gestion des risques diffère suivant que le crédit est collectif ou individuel.

Prêts collectifs

Les prêts collectifs se fondent sur la responsabilité collective des membres d'un groupe à l'égard du remboursement des emprunts. Les promoteurs de cette forme de prêt soutiennent qu'elle permet aux prêteurs d'atteindre davantage de clients à faible revenu et que les coûts sont relativement limités. Cependant, le risque de l'emprunteur est plus élevé puisque chaque membre du groupe est responsable non seulement de son propre remboursement mais aussi de ceux de tous les autres membres du groupe. L'éventualité de devoir payer pour un autre membre pousse les emprunteurs à demander des prêts d'un montant égal plutôt que d'adapter les prêts à la capacité de remboursement de chaque membre du groupe. Il peut en résulter une "solidarité négative" où l'ensemble du groupe devient défaillant si un seul membre ne rembourse pas son prêt.

Normalement, pour les prêts collectifs, les conditions et modalités de remboursement sont moins souples. Tous les membres du groupe reçoivent et remboursent leurs prêts au cours de la même période. Même en cas d'admissibilité au prêt individuel avec le temps, l'insuffisance des informations écrites sur l'emprunteur peut compromettre l'appréciation du prêt individuel.

Les avantages de l'information recueillie sur le groupe et de la pression exercée par les pairs sont proportionnels à la diversité et à la proximité des membres. Plus est forte l'hétérogénéité du groupe et/ou sont disper-

sés ses membres, plus sera faible cette pression. Par ailleurs, des groupes homogènes peuvent exposer les prêteurs à des risques covariantes plus élevés. Il ne faut pas oublier non plus la possibilité d'abus de pouvoir et de corruption des chefs puissants de groupes . Inversement, si un bon chef abandonne son groupe, ce dernier pourra s'en trouver très affaibli.

Prêts individuels

Les principales différences entre le microcrédit fourni à des emprunteurs individuels et le crédit bancaire conventionnel résident dans l'emploi de garanties substitutives. Ces garanties comprennent les cosignataires, les tiers garants, les avoirs ménagers et d'autres. On évalue également la capacité de remboursement des emprunteurs éventuels.

La nature personnalisée des prêts individuels facilite l'octroi de services adaptés au client et à sa capacité de remboursement. En outre, le crédit personnalisé favorise l'instauration d'un rapport plus étroit entre le prêteur et l'emprunteur et renforce la confiance mutuelle. Il permet aussi d'accroître le sentiment de responsabilité du client vis-à-vis de ses obligations contractuelles. Ce rapport plus étroit simplifie également l'appréciation des prêts renouvelés et réduit les risques de défaut de paiement. La disponibilité d'informations cumulées sur le client améliorera les services financiers existants et favorisera la mise au point de nouveaux produits¹².

30

Adapter les termes et les conditions du prêt

Contribution par des fonds propres

Les prêts ne devraient jamais servir à financer la totalité des coûts d'un investissement. Normalement, les prêteurs exigent de l'emprunteur l'apport de fonds propres pour compléter les ressources extérieures. Cette contribution pousse l'emprunteur à soumettre une demande de prêt réaliste qui est indispensable pour le succès de son entreprise. Dans le cas d'un petit fonds de roulement, il peut être difficile ou même arbitraire de

¹² Un inconvénient potentiel du prêt individuel est le nombre plus restreint de clients servis. Bien que les prêteurs individuels recourent à la fois aux garanties conventionnelles et aux garanties substitutives, le minimum de garantie exigé peut encore excéder les moyens de la plupart des ménages à faible revenu. Dans ces cas, le prêt collectif serait la seule solution.

définir les motifs de l'investissement. De ce fait, le calcul de la part de fonds propres à verser peut s'avérer assez compliqué.

Evaluation de la capacité de rembourser un prêt

Les bons microprêteurs évaluent la solvabilité et la réputation des nouveaux emprunteurs. Dans cette évaluation, ils tiennent compte de toutes les sources de revenu et de toutes les dépenses du ménage de l'entreprise. Les fonds servant à rembourser le prêt ne seront pas nécessairement le revenu dégagé de l'investissement qui est financé par le prêt. Les chargés de prêts qui apprécient les demandes devront être bien formés car ils jouent un rôle clé dans le processus décentralisé de prise de décisions.

Pour vérifier la réputation et la solvabilité d'emprunteurs éventuels, les microprêteurs se fondent souvent sur des informations obtenues à travers les réseaux locaux. Ces réseaux servent aussi à contrôler le remboursement des prêts en faisant activement circuler des informations sur les emprunteurs dont le remboursement est arriéré. Les réseaux communautaires ont prouvé leur utilité en Indonésie ainsi que dans d'autres pays asiatiques. Dans ces pays, le système d'organisation locale et l'importance de la réputation personnelle rendent cette démarche particulièrement efficace.

Calendrier des remboursements des prêts

Des versements fréquents, souvent hebdomadaires ou mensuels, favorisent la surveillance étroite du relevé des remboursements. Si le bilan est positif, la durée du prêt et les intervalles entre les remboursements de prêts renouvelés sont souvent prolongés. Certains microprêteurs offrent des services de plus en plus individualisés une fois que l'emprunteur a démontré sa solvabilité. On désigne cela souvent sous le nom de "progression" jusqu'au prochain échelon du service ou du statut du client.

Garanties substitutives et incitations au remboursement

Garanties substitutives

La plupart des clients qui demandent un microcrédit ne peuvent offrir les garanties bancaires conventionnelles; dans ces cas, les microprêteurs acceptent des garanties substitutives (voir *Prêts individuels*). La valeur personnelle qu'attribue l'emprunteur à la garantie substitutive joue un rôle important. Vu les problèmes pratiques et juridiques associés à la sai-

sie des biens en cas de non-remboursement, les microprêteurs préfèrent vérifier à l'avance la solvabilité du client éventuel. Ils tendent aussi à examiner de près le relevé des remboursements.

Incitations au remboursement

Les microprêteurs octroient normalement de petits prêts aux clients qui se présentent pour la première fois. Ce n'est qu'après le remboursement ponctuel du premier prêt que l'emprunteur a droit à un prêt légèrement majoré. On tient compte de tous les remboursements réguliers, ce qui réduit le risque de défaut de paiement. La possibilité d'accéder à de nouveaux prêts est une importante incitation à rembourser pour les emprunteurs de microcrédit. Les primes pour le remboursement intégral et ponctuel d'une part, et l'obligation de payer des intérêts moratoires et des pénalités, de l'autre, sont des moyens efficaces de promouvoir une bonne discipline de l'emprunt.

Gestion du portefeuille de prêts

Systèmes d'information de gestion

Des systèmes informatiques précis et disponibles en temps voulu sont déterminants pour la bonne gestion des opérations. Les microprêteurs dynamiques prennent soin d'investir dans l'achat d'un logiciel bancaire adéquat pour informatiser leur comptabilité et leurs systèmes d'information conformément à leurs besoins spécifiques. Le perfectionnement ultérieur qu'est l'informatisation des opérations bancaires dépend du volume et de la portée des services financiers. Il est fonction aussi de la structure organisationnelle et opérationnelle de l'institution financière. Théoriquement, la surveillance du portefeuille de prêts, et le compte rendu des décaissements et des remboursements des succursales devraient faire partie intégrante de la gestion de trésorerie. De telle manière la direction pourra disposer en temps voulu des informations nécessaires.

Des systèmes informatisés et intégrés de comptabilité des prêts et d'information pour la gestion qui donnent des comptes rendus réguliers aideront les chargés des prêts et les gestionnaires des banques à intervenir promptement en cas de défaut de paiement. La responsabilité de l'analyse des raisons des retards incombe au personnel de terrain. Sur la base de leurs rapports, une décision immédiate sera prise quant aux

mesures correctives à appliquer. Dans les cas où des prêts exigibles n'ont pas été remboursés pour des raisons légitimes, on pourra procéder à un rééchelonnement du prêt

Prise de décisions décentralisée

Les bons microprêteurs délèguent leur pouvoir de prêt et décentralisent les responsabilités du personnel de l'institution financière. En même temps, il leur faudra effectuer des contrôles et des vérifications afin de se tenir au courant des prises de décision décentralisées. Pour encourager le remboursement rapide des prêts, il faudra établir des primes de rendement du personnel en fonction des taux de recouvrement préfixés, ainsi que du nombre et du volume des prêts octroyés.

2.3 LIMITES DU MICROCRÉDIT POUR LES PRÊTS AGRICOLES

Malgré des progrès importants, nombre des opérations des institutions de microfinancement font l'objet de graves contraintes, notamment lorsqu'il s'agit d'appliquer les pratiques du microcrédit à des clients autres que les petits entrepreneurs urbains œuvrant principalement dans le secteur commercial. L'objectif de cette section est d'identifier certaines de ces contraintes relativement au crédit rural et agricole. Quelques-uns des aspects mentionnés plus haut seront examinés à nouveau.

Dépendance vis-à-vis du milieu extérieur

L'efficacité du système financier dépend, dans une large mesure, d'un environnement macro-économique favorable et orienté vers le marché et de politiques financières rationnelles (Yaron *et al.*, 1997). La fourniture de services financiers durables est le résultat de politiques macro-économiques stables et d'un cadre juridique et réglementaire/de contrôle propice au développement du secteur. Notamment, la déréglementation des taux d'intérêt permet aux microprêteurs d'appliquer des taux suffisamment élevés pour couvrir entièrement les coûts élevés associés à l'octroi de petits prêts à court terme à un grand nombre de clients à faible revenu. Les déséquilibres politiques qui déterminent la discrimination d'un secteur économique spécifique, comme l'agriculture, découragent l'intérêt des institutions financières.

Il n'est guère étonnant que le microfinancement ait connu l'essor le plus rapide au Bangladesh, en Bolivie et en Indonésie. Ces pays ont joui, ces dernières années, d'un environnement macro-économique stable et de politiques favorables au développement des microentreprises. En outre, dans ces pays, la clientèle urbaine et rurale du microcrédit réside dans des zones densément peuplées et les personnes à faible revenu se consacrent souvent à des activités non agricoles. Les difficultés auxquelles se heurtent les institutions de microfinancement d'autres pays peuvent être attribuées à des conditions moins favorables, avec moins de possibilités d'investissement dans des activités non agricoles rentables.

Les institutions de microfinancement qui ont une base de capital étroite ont aussi du mal à se protéger contre les chocs extérieurs inattendus. On n'a guère d'informations, par exemple, sur la manière dont les microprêteurs se comportent face aux inondations fréquentes qui frappent le Bangladesh ou les sécheresses en Afrique. Une meilleure connaissance des moyens qu'ils adoptent dans des conditions adverses mettrait en évidence les forces et les faiblesses de leur structure organisationnelle et opérationnelle. Elle révélerait aussi la diversité de leurs sources de financement, leurs techniques de prêt spécifiques et leurs stratégies de gestion des risques, et mettrait peut-être aussi en exergue l'importance de mécanismes de soutien extérieurs. L'appui financier des bailleurs de fonds a, dans de nombreux cas, joué un rôle crucial aux fins d'aider ces institutions à surmonter des situations de crise. Aujourd'hui, beaucoup d'efforts sont accomplis pour étendre la portée des opérations de prêt à une clientèle moins rentable et plus risquée.

Type de clientèle servie

Certains microprêteurs servent à la fois des clients citadins et des clients ruraux mais ils tendent à concentrer leurs activités dans les zones urbaines et périurbaines. Dans ces zones, la densité de population est plus élevée et la fourniture de services financiers plus simple et moins coûteuse qu'en zone rurale. Nombre de ces institutions ont pour clients des femmes qui sont normalement plus pauvres que les hommes mais qui s'acquittent mieux de leurs obligations de remboursement.

Bien que les institutions de microfinancement soutiennent souvent qu'elles prêtent aux plus pauvres parmi les pauvres, en pratique, la plu-

part d'entre elles n'ont pas de clients appartenant aux groupes à revenu le plus faible (Hulmes et Mosley, 1996). Certaines institutions exigent que les microentreprises aient accompli un an d'opérations avant de les considérer comme admissibles à un premier prêt. D'autres veulent des preuves de stabilité et de continuité du ménage.

La concurrence en matière de microfinancement pourrait, à l'avenir, se faire plus acharnée si les banques commerciales décident d'entrer dans ce segment du marché. Dans certains cas, des clients du microcrédit dont les entreprises sont devenues prospères demandent maintenant des prêts plus importants. Ces demandes de financement transcendent parfois les capacités de gestion des microprêteurs dont les techniques de prêts sont standardisées. Cette situation a amené certains microprêteurs à procéder à un réexamen de leur marché cible. Ils octroient maintenant des prêts individuels et/ou servent une clientèle rurale.

Les institutions de microfinancement comme la Financiera Calpía en El Salvador et les Cajas Municipales au Pérou ont étendu leurs opérations de prêt au-delà des marchés urbains habituels pour atteindre les zones rurales. Les nouveaux emprunteurs sont, pour une large part, des microentrepreneurs travaillant dans de petites municipalités, mais les institutions commencent aussi à servir de petits exploitants. Elles appliquent les techniques de microcrédit ordinaires pour ces nouveaux clients et soumettent désormais à un triage rigoureux les emprunteurs éventuels.

Services et techniques de crédit

Les emprunteurs de microcrédit tendent à se consacrer à des activités commerciales, comme la vente en plein air, par exemple. Les activités commerciales non agricoles produisent des revenus plus réguliers et consentent le remboursement du prêt en petits versements limités et fréquents. Les prêts octroyés pour la première fois sont restreints et visent à éviter que les emprunteurs, encouragés par un seul grand prêt, introduisent des changements risqués dans leurs activités commerciales ordinaires. Rares sont les institutions de microfinancement qui octroient des prêts exclusivement pour les activités agricoles. En effet, ces activités ont des cycles de production longs et instables et les revenus ont souvent un caractère fortement saisonnier.

Les microprêteurs emploient une variété de stratégies pour réduire leurs coûts et leurs risques. Ils recourent au crédit individuel aussi bien qu'au crédit collectif afin de normaliser les coûts et risques élevés associés aux prêts accordés aux personnes à faible revenu. Cependant, les coûts et risques inhérents aux prêts octroyés à des groupes de microentrepreneurs urbains sont normalement inférieurs à ceux des prêts fournis à de petits groupes d'agriculteurs.

3 LE CRÉDIT AGRICOLE: LES LEÇONS DU TERRAIN

L'ample documentation réunie sur les institutions rurales et de microfinancement et les analyses réalisées ont servi à créer un cadre d'évaluation de leurs résultats. Les exemples portent sur un certain nombre de banques de développement agricole performantes. Bien que les institutions de microfinancement qui octroient aujourd'hui du crédit agricole soient rares, certaines ont affronté de domaine. Leurs expériences méritent d'être étudiées et d'importantes leçons peuvent en être tirées. Les trois études de cas qui ont été choisies concernent la *Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives (BAAC)* de Thaïlande; la *Financiera Calpiá d'El Salvador* et les *Cajas Municipales de Aborro y Crédito (CMAC) du Pérou*.

Ces trois institutions présentent de grandes différences en ce qui concerne leur appartenance, leur cadre institutionnel et organisationnel, la durée de leurs opérations, leur taille, leurs techniques de crédit et leur type de clientèle. Elles ont également une histoire et des mandats différents. La BAAC est une banque de développement agricole publique qui opère depuis plus de 30 ans. Au cours de cette période, elle a fait l'objet d'une évolution marquée. Son objectif est de permettre aux ménages ruraux d'accéder au crédit agricole et à d'autres services financiers à l'échelon national. A la différence de la Calpiá et des CMAC, jusqu'à très récemment, les activités de prêt de la BAAC se limitaient à la production agricole et à des activités connexes. Ses clients sont exclusivement ruraux, y compris les ménages agricoles à moyen et faible revenu.

Les visites de terrain ont eu lieu en 1997. Les changements dans les politiques de ces institutions qui ont pu se produire depuis lors ne figurent pas dans ce texte.

La Calpiá et les CMAC ont commencé à offrir leurs services financiers dans des zones urbaines et ce n'est que récemment qu'elles s'occupent aussi de crédit rural et agricole. En effet, leurs opérations de crédit agricole ne datent que de 1993 (Calpiá seit 1995) si bien que leurs portefeuilles de prêts ruraux et agricoles sont encore limités. L'intérêt de leur expérience réside dans le fait que, tout en appliquant des techniques de prêt agricole similaires, elles se singularisent par leurs structures institutionnelles et elles opèrent dans des milieux différents. Ce sont des micro-

prêteurs urbains réusis qui étendent maintenant leurs opérations aux zones rurales. Elles illustrent bien les possibilités d'adaptation de la technique de microcrédit urbain aux aspects spécifiques de la demande d'une clientèle rurale.

La BAAC, la Calpiá et les CMAC ont élargi leur rayon d'action avec beaucoup de succès et de manière durable. Elles sont active dans l'expérimentation avec de nouvelles structures organisationnelles et opérationnelles, et ont mis au point des techniques de crédit qui leur permettent de gérer les hauts coûts et risques associés au crédit fourni aux petits ménages agricoles.

Le présent chapitre se concentre sur les facteurs inhérents à la gestion des coûts et des risques en matière de crédit agricole. Il se compose de deux sections. La première donne un bref aperçu du cadre institutionnel, de la clientèle et de la performance de chaque institution faisant l'objet des études de cas¹³. La deuxième examine les stratégies adoptées pour réduire les coûts et gérer les risques liés au crédit agricole, conformément à l'analyse de la section 1.2.

3.1 STRUCTURE INSTITUTIONNELLE, CLIENTÈLE ET FONCTIONNEMENT DE TROIS INSTITUTIONS DE CRÉDIT AGRICOLE

La BAAC (Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives) de Thaïlande a été fondée en 1966 par un acte du parlement et son mandat est d'appuyer le développement agricole. Elle opère sous la surveillance du ministère des finances. En vertu de ses statuts initiaux, tous ses clients devaient être des ménages d'agriculteurs, mais à la fin de 1998, la BAAC a été autorisée à prêter à d'autres ménages ruraux.

La BAAC a étendu continuellement son rayon d'action, acquérant une autosuffisance croissante et, en 1997, sa clientèle atteignait 3,4 millions d'emprunteurs ruraux, soit 43 percent de tous les ménages ruraux du pays.

La portée et le niveau d'autosuffisance de la BAAC la rangent parmi les

¹³ Les trois études de cas sont disponibles sur demande auprès de la GTZ et de la FAO.

principales banques de développement agricole du monde. Ses clients sont servis grâce à un réseau de 657 succursales et sous-succursales et plus de 850 bureaux de terrain. Les trois quarts des emprunteurs accèdent aux prêts par le biais de groupes à responsabilité solidaire. En 1998, la BAAC a fourni des prêts à environ 225 000 de ces groupes dans l'ensemble du pays. Les prêts octroyés représentaient 92 percent des prêts de la banque. La taille des groupes va de 5 à 30 membres, avec une moyenne d'environ 15. Les emprunteurs à revenu plus élevé, qui peuvent fournir des garanties conventionnelles, bénéficient directement de prêts individuels.

Bien que la BAAC soit orientée vers les petits ménages ruraux, elle prête aussi à des agriculteurs à revenu moyen et élevé. Elle applique des taux d'intérêts supérieurs aux grands prêts octroyés à ces agriculteurs, qui demande des prêts à la BAAC car ils n'ont pas facilement accès à d'autres sources institutionnelles de crédit agricole. Environ 55 percent du portefeuille de prêts consistent en montants qui dépassent les 4 000 dollars EU. Ces prêts vont aux agriculteurs moyens qui appliquent des techniques agricoles modernes et sont en mesure d'offrir des garanties pour leurs emprunts. Les intérêts obtenus sur ces prêts servent à couvrir les coûts plus élevés des petits prêts octroyés aux ménages agricoles à faible revenu.

En 1996, plus des deux tiers des clients de la BAAC vivaient dans les régions les plus pauvres du pays. Cependant, rares sont les prêts dont bénéficient les ménages les plus nécessiteux et la plupart des clients de la BAAC sont des agriculteurs relativement stables. La taille moyenne du prêt en 1996 était de 2 300 dollars EU. En outre, la banque fournit des prêts aux ménages pauvres à des conditions concessionnelles dans le cadre de programmes spéciaux du gouvernement.

Outre les services de crédit, la BAAC offre aussi des services de dépôt d'épargne et une série de produits complémentaires, y compris des services de commercialisation offerts aussi bien aux emprunteurs qu'à d'autres. La BAAC accordait peu d'attention à la mobilisation des épargnes jusqu'en 1980, année où son accès aux crédits subventionnés du gouvernement et de la Banque de Thaïlande a cessé. Les fonds provenant de la banque centrale consistaient pour l'essentiel en dépôts obligatoires des banques commerciales. Depuis lors, le volume des dépôts

d'épargne s'est rapidement accru, augmentant ainsi le rapport entre les dépôts et les prêts de la BAAC. Ce bon résultat a permis à la banque de réduire sa dépendance vis-à-vis des financements du gouvernement et de bailleurs de fonds extérieurs. Dans le cas des emprunts internationaux, il a contribué à diminuer la vulnérabilité de la BAAC à l'égard des risques de change. Cette nouvelle source de financement a coïncidé avec une amélioration de la performance de la BAAC.

Les opérations de la BAAC se font en fonction des besoins de la clientèle et les services financiers sont impulsés par la demande. Cet aspect ressort du grand nombre d'emprunteurs qui renouvellent leurs demandes de prêt et qui sont des clients de la banque depuis un grand nombre d'années. La BAAC fournit des services de haute qualité grâce à son réseau étendu de succursales et à la bonne gestion des prêts. L'utilisation récente de lignes de crédit spéciales du gouvernement pour les opérations d'urgence traduit aussi la sensibilité de la BAAC vis-à-vis des risques auxquels sont exposés les agriculteurs en cas de catastrophes naturelles, ou de bouleversements du marché et de fluctuations des prix extérieurs.

40

Depuis son établissement, la BAAC a bénéficié d'un grand nombre de subventions et de privilèges gouvernementaux. Ils incluent l'accès aux services de réescompte de la Banque de Thaïlande, l'exemption d'impôts et l'exonération des réserves obligatoires. La BAAC jouit aussi d'un accès privilégié aux dépôts d'épargne obligatoires des banques commerciales. Bien que ces avantages aient diminué désormais, elle continue à bénéficier de certaines ressources prêtables à des conditions favorables. Cependant, aujourd'hui, ce sont les gains du portefeuille de prêts qui représentent la principale source de revenu de la BAAC, preuves de son efficacité et de son bon contrôle des coûts. Les provisions pour créances douteuses sont également inférieures à celles des banques commerciales.

Pour la bonne performance de la BAAC, l'enjeu principal réside dans les "programmes spéciaux" imposés par le gouvernement, qui octroient encore du crédit agricole subventionné à des bénéficiaires ciblés. La reconnaissance de l'effet négatif de ces programmes sur le rendement de la BAAC a déterminé une réduction progressive de leur part dans le portefeuille global de prêts. Servir les clients à faible revenu continue à représenter un objectif principal de la BAAC. Des ajustements continus et la mise au point de nouvelles techniques de crédit sont indispensables

pour réduire les coûts de gestion et améliorer le volume des remboursements. La BAAC a pu obtenir par ses propres efforts d'importants résultats financiers, malgré la pression qu'exerce sur elle le gouvernement pour la forcer à assumer la gestion d'un certain nombre de programmes de prêts subventionnés.

Financiera Calpiá, El Salvador

La Financiera Calpiá a démarré comme fonds de crédit renouvelable de l'AMPES (Association salvadorienne de moyens et petits entrepreneurs), une association locale d'entrepreneurs. Grâce à l'appui de la GTZ, l'AMPES a institué une division indépendante, le service du crédit, pour gérer ses opérations de prêt. En 1995, cette organisation s'est constituée en société par actions, devenant une institution financière réglementée, la *Financiera Calpiá*.

La Calpiá est une institution financière formelle réglementée et contrôlée en vertu de la loi bancaire salvadorienne. Son nouveau statut et son bon rendement lui ont permis d'accéder aux emprunts commerciaux des banques locales, et ont réduit sa dépendance vis-à-vis du gouvernement et des bailleurs de fonds. En outre, la Calpiá est autorisée à mobiliser des dépôts. À l'avenir, ces dépôts constitueront une nouvelle source de fonds prêtables.

Le but initial de l'AMPES était de fournir du crédit aux petites entreprises de la capitale, San Salvador. En 1994, son mandat de services de prêt a été étendu aux zones rurales au titre d'un programme pilote. En 1995, l'AMPES s'est fixée l'objectif d'opérer à l'échelon national. De fait, les petits agriculteurs d'El Salvador n'ont qu'un accès limité aux services financiers formels. Au moment de la recherche de terrain, les opérations de prêt rural et agricole de la Calpiá étaient encore relativement limitées. En 1996, elle servait quelque 2 000 clients ruraux qui représentaient moins de 1 percent du nombre total de petits ménages ruraux du pays. Cependant, le taux d'expansion du crédit rural octroyé aux activités tant agricoles que non agricoles s'accroît régulièrement. À la fin de 1997, la Calpiá administrait quelque 17 500 prêts et comptait 7 300 clients. Les prêts agricoles représentaient 92 percent du portefeuille total de prêts ruraux, alors que les 8 percent restants allaient aux activités commerciales, de service et agroindustrielles.

Pour le moment, la Calpiá vise à fournir des prêts à de “petits ménages ruraux à faible risque“. Même si le prêt agricole en 1996 était inférieur à 570 dollars EU en moyenne (97 percent des prêts sont inférieurs à 2 300 dollars), les clients sont des ménages agricoles relativement stables. La plupart des emprunteurs possèdent des avoirs agricoles d’une valeur approximative de 7 000 dollars EU, ont diversifié leurs sources de revenu (y compris les remises de membres de la famille travaillant aux Etats-Unis) et vivent dans des zones qui bénéficient d’un réseau d’infrastructures et de transport relativement bon. Bien que le but final soit d’atteindre les agriculteurs à faible revenu vivant dans des zones rurales plus reculées, l’objectif à court terme de la Calpiá est d’améliorer le recouvrement des prêts octroyés aux emprunteurs existants.

L’AMPES a été fortement subventionnée depuis sa création et la Calpiá continue à recevoir des fonds prêtables de donateurs et un appui au renforcement de ses capacités institutionnelles et d’autres capacités. Ces derniers temps, des banques commerciales lui ont également octroyé des fonds à faible coût. Cette stratégie, dont l’objectif final est de réaliser l’autosuffisance en ressources prêtables, vise à renforcer l’efficacité du crédit et à mobiliser l’épargne. Pour ce faire, les succursales et les services de prêt devront couvrir intégralement leurs frais.

La qualité du portefeuille actuel est bonne pour les activités de crédit urbain et rural. L’extension des activités aux prêts agricoles s’était soldée initialement par un portefeuille de prêts ruraux de qualité médiocre. Ce résultat était dû principalement à la nécessité d’ajuster les méthodes de crédit appliquées, outre les difficultés et les coûts inhérents au service de clients ruraux. La mentalité du crédit était insuffisante de même que la discipline des emprunteurs ruraux, encore sous l’influence des programmes de prêts subventionnés du passé. En 1997, la Calpiá a surmonté ces déficiences initiales et a destiné 82 percent de ses prêts ruraux au crédit agricole. A cette époque-là, les passations par profits et pertes étaient inférieures à 0,7 percent des déboursments à des fins de crédit rural.

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Pérou

Les CMAC forment un système de 12 banques d'épargne régionales indépendantes et ont leurs sièges dans des municipalités à l'extérieur de la capitale, Lima. Elles ont été constituées par le gouvernement péruvien en 1980 dans le but explicite d'étendre les services financiers aux ménages à faible revenu vivant hors de Lima. Les CMAC appartiennent à la municipalité où elles sont situées et sont gérées par elle. La première CMAC a été fondée à Piura en 1982. En 1987, la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) a été créée comme organisation de tutelle des CMAC. La FEPCMAC fournit une assistance technique et des services de formation, et agit en qualité de chambre de compensation pour la répartition des liquidités excédentaires parmi les différentes CMAC.

La plupart des CMAC opèrent exclusivement dans les zones urbaines et 65 percent des fonds prêtables sont alloués aux petites entreprises et aux microentreprises. Cependant, en 1993, les CMAC de Sullana et d'Ica, situées dans les zones rurales du Pérou, ont entrepris aussi des activités de prêt agricole et rural. Dans la présente publication, l'analyse des CMAC se concentre exclusivement sur ces deux banques d'épargne rurales.

En 1996, 90 percent des prêts ruraux étaient affectés à l'agriculture. Environ 80 percent des emprunteurs ruraux des CMAC sont classifiés par elles à la catégorie des agriculteurs à faible revenu dont certains sont dépourvus de titres fonciers valables. Les 20 percent restants possèdent des exploitations de petite ou moyenne taille. Les prêts agricoles sont d'environ 1 600 dollars EU. Ceux qui sont alloués aux gros exploitants produisent des gains qui servent à couvrir les coûts relativement plus élevés des prêts octroyés aux agriculteurs à faible revenu.

Les CMAC sont des institutions financières formelles sujettes à la réglementation et au contrôle de la Banque de réserve centrale et de la Surintendance des banques. Bien qu'il s'agisse d'institutions financières à but non lucratif, elles ont pour objectif la fourniture de services d'intermédiation financière efficaces aux districts provinciaux qu'elles desservent. L'Agence de coopération technique allemande (GTZ) et la Banque interaméricaine de développement (BID) ont aidé les CMAC dans leurs efforts de renforcer des capacités institutionnelles et d'autres

capacités. A l'heure actuelle, elles sont en cours de privatisation. Les CMAC ont mobilisé depuis 1982 des dépôts d'épargne qui financent environ 57 percent de l'ensemble de leurs prêts. Ces dépôts constituent aussi la base d'une expansion ultérieure de leurs portefeuilles de prêts. Bien qu'en 1993 les CMAC aient reçu de la BID des fonds assortis de conditions concessionnelles, elles ont emprunté récemment un surcroît de fonds à des taux commerciaux.

Les CMAC fournissent différents services: prêts à allouer aux petites entreprises, prêts personnels et prêts sur gage. Tous les prêts sont octroyés à des emprunteurs individuels. Les prêts aux entreprises représentent 65 percent de l'ensemble de leur portefeuille. Les CMAC ont fait l'objet d'une expansion rapide et leurs avoirs totaux ont augmenté passant de 9,4 millions de dollars EU en 1992 à 90 millions en 1997. Cette croissance est due au succès de leurs activités de mobilisation de l'épargne et à leur accès à des emprunts aussi bien subventionnés que commerciaux.

Le développement de leurs activités de prêt dans les zones urbaines et rurales a accru notablement les revenus tirés des opérations financières. L'expansion des services financiers fournis produit des économies d'échelle et réduit les coûts de transaction financière en termes relatifs. Les chargés de prêts servent un grand nombre de clients car ils ont recours à des techniques de crédit appropriées. Les CMAC, comme la Calpiá, n'ont pas encore un rayon d'action significatif dans le domaine du crédit rural. En 1996, elles avaient servi moins de 1 percent des ménages agricoles du pays. Bien que la qualité du portefeuille de prêts ruraux soit parfois meilleure que celle des prêts urbains, les chargés de prêts doivent encore surmonter chez les agriculteurs la vieille habitude des subventions. Le tableau suivant présente un certain nombre d'indicateurs clés relatifs à la portée et à la durabilité des trois institutions financières faisant l'objet des études de cas.

3.2 GESTION DES COÛTS ET RISQUES DU CRÉDIT AGRICOLE

Dans la présente section seront évaluées les différentes stratégies qu'utilisent les institutions faisant l'objet des trois études de cas pour gérer les

coûts et risques spécifiques inhérents au crédit agricole. Des principes directeurs ou “meilleures” pratiques de crédit agricole ont été établis à partir de ces expériences. Les auteurs sont fermement convaincus qu’il n’existe pas de pratiques pouvant être qualifiées de “meilleures” et qui soient applicables dans tous les cas. En effet, la mise au point de meilleures techniques de prêt agricole et rural est un processus dynamique et permanent qui oriente l’institution de crédit vers la satisfaction des besoins spécifiques de la clientèle rurale. Les différents points examinés ici concernent les catégories de coût et de risque décrites à la section 1.2.

3.2.1 Réduction des Coûts

Dispersion de la clientèle rurale

La densité de population et le lieu de résidence des emprunteurs ruraux ont un impact important sur la structure organisationnelle et opérationnelle d’une institution de crédit agricole. En effet, il est coûteux de servir une clientèle rurale dispersée. Beaucoup des stratégies de réduction des coûts, comme on le verra ci-après, comportent au départ de lourds frais généraux. Autrement dit, elles ne produisent pas des résultats immédiats et leur efficacité devra être évaluée à long terme. Les principales stratégies visant à réduire les coûts des transactions financières comprennent les suivantes:

Une structure décentralisée assure un taux élevé de couverture des clients.

Maintenir un réseau étendu de succursales coûte davantage dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Les trois institutions de crédit agricole ont mis au point différentes méthodes pour réduire ces coûts.

La BAAC a constitué un réseau national de succursales et de bureaux de terrain à l’aide d’investissements financés par le gouvernement sur de nombreuses années. Les opérations de prêt de la BAAC sont fortement décentralisées. Au fil des ans, elle a créé une structure organisationnelle efficace et un système informatique de gestion et de contrôle performant pour son réseau étendu de succursales rurales.

Tableau 2

Indicateurs de rendement de la BAAC, de la Calpiá et des CMAC

PORTEE	BAAC	Calpiá	CMAC
Nbre de succursales pratiquant le crédit agricole (1996)	850 (bureaux de terrain >1 jour)	3 sur 6	6 sur 12
Nbre d'emprunteurs ruraux (1996)	2 435 836	1 991	4 572
Encours des prêts octroyés à des agriculteurs individuels (millions \$EU) (1996)	5 589	1,4	7,3
Moyenne de l'encours des prêts agricoles par emprunteur (\$EU) (1996, 1997 pour la Calpiá)	2 286	450	1 607
Moyenne de l'encours des prêts agricoles en % du PIB par habitant)	3 024	1 909	2 545
DURABILITE			
Encours des prêts ruraux par chargé de prêts (1996)	400-500	77-350	325-583 Sullana/ 400 Ica
Arriérés sur les prêts agricoles/ruraux (1996)	12,0% (≥1 día)	6,2% (<30 días)	4,6%(>1 jour) Sullana/ 3,7%(>30 jour) Ica
Frais de gestion des prêts en % de l'encours moyen	3,3%	20,4%	22,2%
Dépenses financières en % de la moyenne de l'encours moyenne des prêts (1996)	7,1%	9,1%	16,8%
Revenu financier en % de la moyenne de l'encours moyenne des prêts (1996)	10,4%	39,4%	55,0%

Le modèle de banques régionales d'épargne auquel appartiennent les CMAC a joué un rôle efficace en décentralisant les services financiers vers les municipalités extérieures. Cependant, l'extension des services financiers des CMAC vers les zones rurales est à l'origine d'enjeux importants. En effet, les deux CMAC qui œuvrent dans le domaine du crédit agricole n'ont pas de succursales rurales. Bien que des débats aient été entamés sur l'établissement de sous-succursales ou de bureaux de terrain, les initiatives ont été freinées par le montant élevé des frais généraux et des coûts opérationnels. La CMAC de Sullana organise des tournées de terrain de façon que les chargés de prêts puissent, par la même occasion, rendre visite à des clients dont les paiements sont arriérés et explorer des zones susceptibles d'offrir une nouvelle clientèle. La sécurité représente aussi un grave problème au Pérou et en El Salvador où tout déplacement d'argent par le personnel de banque est risqué, voire dangereux.

L'efficacité des prêts en zone rurale dépend d'une bonne planification de la charge de travail des fonctionnaires de prêts et de l'organisation des transports. Pour économiser du temps et de l'essence, les membres du personnel de la Calpiá ont l'habitude de transporter leur motocyclette sur un camion lorsqu'ils visitent la région.

L'encadré qui suit présente l'exemple d'un système financier décentralisé au Mali. Il met en évidence l'interaction d'une structure organisationnelle peu étoffée et du personnel de terrain minimal nécessaire pour gérer les prêts et surveiller les remboursements.

La délégation du pouvoir de prêt peut réduire considérablement les coûts de gestion.

Les opérations de prêt décentralisées de la BAAC favorisent une appréciation fiable des prêts réalisée en temps opportun, et leur traitement et leur gestion par le personnel de terrain. Les chargés de prêts évaluent les demandes et recommandent les prêts qui ne dépassent pas 2 500 dollars EU. Pour les approuver, il suffit de l'autorisation de la direction d'une succursale. Les prêts supérieurs à 2 500 dollars sont approuvés par un comité de prêts.

Les opérations de prêt décentralisées de la BAAC favorisent une appréciation fiable des prêts réalisée en temps opportun, et leur traitement et leur gestion par le personnel de terrain. Les chargés de prêts évaluent les demandes et recommandent les prêts qui ne dépassent pas 2 500 dollars EU. Pour les approuver, il suffit de l'autorisation de la direction d'une succursale. Les prêts supérieurs à 2 500 dollars sont approuvés par un comité de prêts.

Les chargés de prêt de la Calpiá doivent procéder en moins d'une semaine à l'examen des demandes présentées pour la première fois. Au cours de cette période, les demandeurs reçoivent une visite à domicile, une appréciation du prêt est rédigée et la demande, ainsi que la recommandation du chargé de prêts, est soumise pour approbation au comité des prêts. Les prêts renouvelés sont traités encore plus rapidement, normalement en deux ou trois jours. Les demandes de renouvellement sont évaluées sur la base des informations recueillies à l'occasion du premier prêt. Les emprunts inférieurs à 2 300 dollars sont approuvés par les chargés de prêts et les différents niveaux des comités de prêts en fonction du montant en jeu. Les montants plus importants exigent davantage de temps car le financement doit être approuvé par le comité de prêts de la commission de la Calpiá à San Salvador

Les procédures d'approbation des prêts mises au point par les CMAC donnent au chargé de prêts l'autorité d'approuver les petits montants. Il est secondé par un expert agricole qui agit en qualité de conseiller technique au fin de l'appréciation du prêt. Cet expert se charge aussi de la formation des chargés de prêts. Pour les montants plus élevés, l'approbation à divers niveaux du comité des prêts est nécessaire suivant l'importance de l'emprunt. Les prêts ne dépassant pas 5 000 dollars EU sont traités au niveau de la succursale.

Un personnel de terrain qualifié, bien formé et fortement motivé renforce la productivité du crédit.

Pour assurer l'efficacité de l'évaluation et de la gestion décentralisée des prêts, les trois institutions de crédit agricole, qui font l'objet des études de cas, insistent sur l'importance du recrutement d'un personnel de terrain approprié et de sa formation adéquate. La Calpiá, par exemple, exige que les chargés de prêt œuvrant dans les zones rurales aient de

Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA), Mali

Les caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées du Mali ont été constituées en 1986 dans la région de Dogon. La CVECA du pays Dogon, qui est la plus grande et la plus performante, servait 21 495 clients (17 percent de la population adulte de la région) à la fin de 1996. A l'époque, son portefeuille de prêts s'accroissait de plus de 50 percent par an, avec des crédits en retard de 2 percent seulement et un indice de dépendance des subventions de 78 percent. La plupart des prêts étaient octroyés pour des activités commerciales et de service, le crédit agricole étant limité à 13 percent en 1996.

Réduction des coûts dans des structures institutionnelles décentralisées

Chaque CVECA établit sa structure organisationnelle, ses types de prêt, ses procédures et ses conditions de crédit et les décisions se fondent sur une enquête de marché. La participation locale est très élevée car chaque CVECA appartient au village où elle est située et est opérée par ce dernier. La transparence, la simplicité des procédures administratives et la limitation des formalités bureaucratiques sont essentielles compte tenu du faible niveau d'alphabétisation des populations rurales.

Une structure organisationnelle dépouillée réduit considérablement les coûts. Avec un personnel composé de deux caissiers et d'un comité des prêts, les frais généraux et les coûts de gestion du prêt diminuent énormément. Les prêts sont approuvés par la commission des CVECA après une évaluation du caractère du demandeur du prêt et, dans une mesure moindre, de sa capacité de remboursement. Les activités de suivi du prêt sont limitées et fondées essentiellement sur les informations recueillies localement. On recourt aux relations sociales traditionnelles en cas de recouvrement des créances et application de remboursement.

Cependant, cette structure dépouillée fait que les CVECA ont du mal à apprécier et à mettre en oeuvre les prêts efficacement. Dans certaines régions, des institutions du deuxième niveau, qui fournissent des services de refinancement, de formation et de vérification des comptes, ont été établies pour surmonter ces contraintes.

bonnes connaissances en matière d'agronomie et une longue expérience de travail dans ces zones. Le personnel de terrain devrait être préparé à servir des clients ruraux vivant dans des zones reculées et les chargés de

prêts doivent assumer la responsabilité de tous les stades du processus de prêt. Ils reçoivent une formation approfondie en matière d'études de marché, de techniques agricoles et de méthodes d'analyse financière et d'appréciation des prêts. Le personnel nouvellement recruté travaille de concert avec les chargés de prêts plus expérimentés qui agissent en qualité de formateurs. Les résultats sont évalués pendant une période probatoire de trois mois. Une fois qu'un nouvel agent de terrain a atteint le statut de chargé de prêt, son rendement est étroitement surveillé. Souvent des primes considérables basées sur le niveau de performance viennent compléter le salaire.

Le roulement du personnel est un motif de préoccupation pour les institutions financières décentralisées en raison des efforts investis dans la formation. Tant la Calpiá que les CMAC ont connu de tels problèmes relativement à leur personnel administratif et elles les ont surmontés grâce à des programmes d'incitations, à savoir des possibilités accrues de promotion, la participation à des programmes de formation, le partage des bénéfices et des visites à des projets en cours pour se familiariser avec les opérations de terrain

Des procédures d'appréciation de prêt simplifiées réduisent le temps nécessaire pour l'examen de la demande, l'approbation et les déboursements relatifs.

La BAAC délègue aux chefs des groupes à responsabilité solidaire la sélection des membres et l'examen de leurs demandes de prêt. Cette procédure réduit considérablement le temps nécessaire à la banque pour instruire un dossier. En revanche, la Calpiá et les CMAC consacrent beaucoup de temps au filtrage initial des clients et à l'appréciation des demandes de prêts individuels. Cependant, ce processus d'examen est très simplifié dans le cas des prêts renouvelés. L'objectif des deux institutions est d'introduire en zone rurale la technique de crédit utilisée par la Calpiá en zone urbaine et connue sous le nom de "crédito automático". Ce système permet aux emprunteurs, qui ont remboursé ponctuellement quatre ou cinq prêts, d'éviter les procédures d'appréciation pour les emprunts successifs. Ces mêmes clients sont évalués une fois par an sur la base de la régularité de leurs remboursements. Cette mesure réduit considérablement les coûts du filtrage en fixant automatiquement un montant de prêt maximum. Plus de temps sera consacré au suivi des

remboursements des clients existants et à l'identification et à l'appréciation des nouveaux.

Des contacts étroits avec les organisations et les réseaux locaux permettent d'obtenir des informations valables sur les clients.

La participation active des organisations et communautés locales peut réduire le temps et les coûts du filtrage des clients, de l'appréciation du prêt et de son suivi. Tant la Calpiá que les CMCA ont établi un rapport de collaboration avec les ONG et les agents de vulgarisation agricole locaux. Ces organisations et ces agents sont en mesure de fournir des informations précieuses sur la production locale potentielle, les risques associés à l'agriculture et les emprunteurs éventuels.

La Calpiá et les CMAC coordonnent leurs services financiers avec les services de soutien non financiers fournis par les ONG et les organismes publics. La Calpiá, par exemple, échange des informations avec des institutions comme le CENTA (Centro Nacional de Tecnología Apropiada), les agents de vulgarisation agricole du gouvernement et les coopératives de producteurs. Le CENTA connaît bien l'état de la production locale et les emprunteurs éventuels de la Calpiá.

Les CMCA collaborent aussi avec des ONG comme le CEDEP (Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación) d'Ica, qui fournit des services de vulgarisation agricole aux petits exploitants. Le CEDEP collabore avec les CMCA d'Ica à l'évaluation technique des demandes de prêt. Il a également mis au point un plan conjoint de garantie des prêts qui aide les emprunteurs victimes de difficultés réelles.

Des systèmes d'information de gestion efficaces fournissent des renseignements valables.

La BAAC, la Calpiá et les CMCA utilisent des systèmes d'information précis et actualisés qui facilitent la bonne gestion du portefeuille de prêts. Ces systèmes permettent aussi de réaliser une analyse séparée des coûts et des revenus des succursales, consentant par là le contrôle adéquat des coûts d'une institution financière décentralisée.

Caractère saisonnier de l'agriculture

Contrairement aux activités de crédit urbaines, la productivité des chargés de prêts agricoles est sujette aux fluctuations saisonnières.

La diversification du portefeuille de prêts ruraux, sous l'angle de la localisation des clients et des motifs du prêt, permet de répartir de façon plus homogène la charge de travail du personnel.

Jusqu'à très récemment, la BAAC n'était pas autorisée à octroyer des prêts à des fins de production non agricole. Cependant, grâce à la couverture nationale et en raison de l'hétérogénéité des activités agricoles, les fluctuations saisonnières de la demande de crédit agricole ont pu être réduites. C'est ainsi que la charge de travail du personnel a été répartie, au cours de l'année, de manière plus uniforme.

La Calpiá et les CMCA fournissent des prêts ruraux pour les activités agricoles et non agricoles, ce qui permet aux chargés de prêts de servir un grand nombre de clients et d'octroyer différents types de prêts. La productivité du personnel en a bénéficié et les coûts des prêts déboursés ont pu être réduits. Grâce à la diversification du portefeuille de prêts, les chargés de prêts peuvent mieux organiser leur travail et s'occuper d'un plus grand nombre de demandes.

Hétérogénéité de l'agriculture

Le caractère hétérogène de l'agriculture doit être pris en compte dans la planification du portefeuille de prêts agricoles. Cette grande hétérogénéité de la production et des capacités de gestion des agriculteurs exige un personnel de terrain spécialisé. En effet, seul un expert peut apprécier les risques inhérents aux différentes activités agricoles et sélectionner des agriculteurs emprunteurs éventuels.

Des connaissances solides en matière d'agronomie, de gestion de l'exploitation et d'économie rurale sont indispensables pour une bonne appréciation des prêts.

Les chargés de prêts doivent avoir des connaissances adéquates en matière d'agronomie et d'économie du ménage agricole pour bien apprécier les demandes de prêts des ménages. Tant les CMAC que la Calpiá ont

accru le nombre des spécialistes agricoles travaillant dans les succursales rurales en vue de former les chargés de prêts en matière d'appréciation des demandes de crédit agricole.

Une évaluation réaliste de la demande de prêt agricole est fondamentale pour bien planifier et gérer un portefeuille de prêts.

Les CMAC et la Calpiá classent les ménages ruraux suivant leurs systèmes d'exploitation. Cette classification permet de mieux évaluer les besoins financiers saisonniers des différentes entreprises agricoles et d'élevage. Des études de marché sur la demande potentielle de prêts agricoles consentent d'améliorer la planification du portefeuille de prêts et d'accroître le rendement de l'institution financière.

3.2.2 *Gestion des risques*

Risques relatifs à la production, au marché et aux prix

Évaluer les emprunteurs agricoles par type de risque.

Une évaluation des risques spécifiques associés aux différentes activités de production agricole est essentielle pour déterminer la vulnérabilité des prêteurs.

La classification des agriculteurs en fonction de leurs activités agricoles, du type et de l'intensité d'utilisation du sol et de l'échelle des opérations agricoles permet aux prêteurs d'évaluer les risques potentiels de différents types d'agriculteurs emprunteurs. Les prêteurs devront identifier les activités agricoles qui comportent les risques de crédit les plus élevés dus à la variabilité de la production et des prix. Les risques liés à l'agriculteur emprunteur et, par là, les risques de crédit sont d'autant plus grands que le revenu de l'exploitation est dégagé d'une seule activité agricole.

L'appréciation du prêt devrait comprendre une évaluation approfondie de la capacité de remboursement de l'emprunteur et de sa solvabilité; il faudra aussi tenir compte des facteurs de risques extérieurs auxquels est exposée la production agricole.

La BAAC simplifie l'évaluation de la capacité de remboursement des membres de groupes à responsabilité solidaire en limitant la taille du prêt à 60 percent du revenu annuel de l'emprunteur. La sélection et l'examen des membres du groupe sont coordonnés par le chef du groupe, qui assure la liaison avec le chargé de prêts de la BAAC. Les chargés de prêts vérifient si les membres du groupe remplissent les conditions d'admissibilité à l'emprunt. Ils doivent pour cela résider dans le même lieu et emprunter des montants équivalents pour des activités de production similaires. Ces conditions facilitent l'évaluation des risques de crédit des membres du groupe.

Dans leurs procédures de prêt individuel, la Calpiá et les CMAC recourent à des critères plus spécifiques pour évaluer l'admissibilité d'un emprunteur. Elles exigent que les demandeurs de prêts: 1) possèdent au moins un an d'expérience dans l'activité de production agricole pour laquelle le prêt est demandé; 2) vivent dans une zone d'accès facile qui comporte de faibles risques de production agricole (et des disponibilités d'eau adéquates et sûres); 3) aient remboursé tous leurs emprunts précédents; 4) puissent satisfaire aux exigences de garanties des prêts (consistant souvent en une combinaison de garants, de titres fonciers, de biens ménagers); et 5) autofinancent jusqu'à 30 percent des coûts de l'investissement agricole qui sera cofinancé par les prêts demandés.

La Calpiá et les CMAC apprécient les prêts en évaluant le flux de trésorerie du ménage agricole et vérifient la solvabilité ou la réputation de l'emprunteur. Dans l'analyse du flux de trésorerie, toutes les sources de revenu provenant des activités agricoles et non agricoles, ainsi que toutes les dépenses du ménage, sont prises en compte. Du fait que la situation nette de trésorerie dépend de toutes les sources de revenu, les ménages ruraux ayant des revenus diversifiés sont plus susceptibles d'obtenir des prêts plus élevés. Ces agriculteurs peuvent aussi rembourser leurs emprunts en versements plus fréquents, réduisant ainsi le risque de défaut de paiement pour le prêteur. L'analyse du flux de trésorerie permet au prêteur d'établir des modalités pratiques de remboursement du prêt.

Les informations sur la solvabilité des emprunteurs éventuels occupent une place centrale dans l'appréciation du prêt. La transparence des

affaires du client et la capacité de l'emprunteur de présenter un plan d'investissement et une demande de prêt réalistes sont indispensables pour le prêteur.

La Calpiá et les CMAC évaluent la compétence des agriculteurs emprunteurs en matière de production et de gestion et prennent en compte tous les aspects pouvant influencer la production agricole. Les demandeurs de prêts doivent avoir 1) un accès assuré aux facteurs de production comme la terre et l'eau; 2) une bonne connaissance des méthodes de réduction des risques de production; 3) des informations sur les prix du marché et un accès facile aux intrants et aux débouchés; 4) des compétences adéquates en matière de gestion de l'exploitation et de commercialisation des produits agricoles; et 5) des sources de revenu multiples pour financer leurs dépenses familiales.

La collecte d'informations détaillées sur le marché et les clients servant à apprécier les prêts représente un investissement coûteux et payable d'avance pour les institutions de crédit agricole. Toutefois, elle permet d'obtenir des données de base sur les nouveaux emprunteurs. Simultanément, la collecte facilite l'octroi successif de prêts à des clients bien connus et en réduit les coûts. A mesure qu'augmentent les revenus des emprunteurs, les chargés de prêts sont aussi à même d'estimer la croissance de leur capacité de remboursement et de leur potentiel d'emprunt.

La collaboration avec des organisations qui connaissent bien les agriculteurs permet de diminuer le coût des informations sur les clients et des risques courus par les prêteurs.

Les prêteurs agricoles peuvent réduire leurs risques de crédit en collaborant avec les agents de vulgarisation locaux, les ONG et d'autres organisations qui fournissent des services d'appui non financiers et ont des relations de longue date avec les agriculteurs emprunteurs. Grâce à cette collaboration, ils peuvent obtenir des informations pertinentes sur l'état de la production agricole, les capacités de gestion des exploitants ainsi que leur solvabilité. Les risques seront d'autant moins grands que les agriculteurs auront bénéficié d'une bonne assistance technique, notam-

ment ceux qui souhaitent étendre ou diversifier leurs activités agricoles. Toutefois, l'adoption de nouvelles techniques peut comporter un surcroît de risques

Comme on l'a vu, tant la Calpiá que les CMAC collaborent avec les ONG et les agents de vulgarisation. Ces trois types d'institutions de crédit agricole ne fournissent que des services financiers mais dans l'encadré ci-après figure un autre exemple. Il s'agit d'une institution financière coopérative qui a mis en œuvre une approche de "crédit-plus".

Gestion des risques du portefeuille de prêts

Le crédit agricole devrait commencer dans les zones de production qui présentent le moins de risques; les opérations pourront ensuite s'étendre progressivement à des zones à risque plus élevé.

56

La Calpiá fournit des prêts agricoles à des zones pilotes en fonction des critères suivants: 1) facilité d'accès et proximité d'une succursale; 2) concentration d'un grand nombre de clients éventuels; 3) climat relativement stable et approvisionnement en eau fiable. Une fois que la Calpiá a consolidé ses opérations de prêt dans une zone pilote, elle les étend progressivement à des zones présentant un risque plus élevé. C'est ainsi que le crédit agricole passe des zones de cultures irriguées aux zones de cultures pluviales.

La CMAC de Sullana a, elle aussi, commencé ses opérations de crédit agricole en octroyant des prêts à des producteurs de fruits bien établis. Ces investissements ont été estimés à faible risque. Initialement, les prêts consistaient en des sommes relativement élevées (2 000 dollars EU) et à long terme (jusqu'à deux ans). Les producteurs devaient fournir des garanties de prêt conventionnelles comme une hypothèque sur leur terre. Par la suite seulement, des prêts saisonniers à court terme pour les cultures annuelles ont été octroyés, et ont rapidement constitué la part la plus importante du portefeuille de prêts ruraux (90 percent en 1994). La taille de l'exploitation moyenne de l'emprunteur a aussi été réduite passant de 3 à 2 hectares et le montant du prêt est tombé à 800 \$EU. De même, l'imposition de garanties s'est relâchée progressivement.

Des prêts individualisés et des calendriers de remboursement établis en fonction des moyens de l'emprunteur réduisent le risque de défaut de paiement.

La BAAC applique des modalités de remboursement normalisées pour ses groupes à responsabilité solidaire, ce qui veut dire que, par rapport à d'autres banques, elle s'adapte avec moins de souplesse aux besoins de crédit de chaque emprunteur. La croissance du montant prêté est aussi beaucoup plus lente que pour les prêts individuels, en particulier si le remboursement intégral est retardé par un défaut de paiement de la part de certains membres du groupe.

En ce qui concerne les prêts individuels, la Calpiá et les CMAC établissent des modalités de paiement compatibles avec les moyens de l'emprunteur et son relevé des remboursements. Le terme du prêt et les versements sont adaptés à sa capacité nette du flux de trésorerie. Les agriculteurs dont les activités ne portent que sur la production agricole remboursent normalement leurs prêts en un seul versement après avoir vendu leurs récoltes. D'autres, dont la base de revenu est plus diversifiée et qui dégagent des revenus mensuels relativement plus stables d'activités non agricoles, de salaires ou de remises d'autres membres de la famille, sont en mesure de rembourser leurs emprunts en versements périodiques.

Par un remboursement régulier, les agriculteurs établissent leur réputation de solvabilité et peuvent obtenir plus vite des prêts renouvelés d'un montant accru.

Cependant, même s'ils peuvent payer régulièrement, les longues distances qui les séparent de la banque et les difficultés de transport les poussent souvent à verser moins fréquemment des montants plus consistants pour réduire le nombre des déplacements. Mais dans ces cas, les emprunteurs ont moins d'occasions de démontrer leur régularité et le prêteur doit prêter plus d'attention aux remboursements et à la capacité du client de respecter ses engagements.

Financiera de Co-operativas Agropecuarias (FINACOOOP), Honduras

L'Institut financier des coopératives agricoles (FINACOOOP) est une institution financière autonome fondée en 1992 pour appuyer les coopératives agricoles. Ses clients sont des producteurs agricoles et surtout de petits exploitants. A la fin de 1997, la FINACOOOP servait approximativement 15 500 agriculteurs, aussi bien directement que par le truchement de 60 associations paysannes

Gestion des risques

Appréciation des prêts: la FINACOOOP gère ses risques de crédit en soumettant les emprunteurs à un filtrage sélectif pour vérifier leur solvabilité passée et leur capacité de rembourser des prêts éventuels. Elle applique des critères d'évaluation stricts et estime la capacité nette du flux de trésorerie du ménage agricole de l'emprunteur sur une période de 15 mois. Toutes les sources de revenu et les dépenses (agricoles et non agricoles) du ménage sont prises en compte. Elle collecte aussi les informations du marché relatives aux prix actuels et prévus des intrants et de la production agricoles. Du moment que la plupart des emprunteurs sont des membres d'une coopérative agricole, cette organisation est à même de fournir des informations fiables sur les emprunteurs éventuels.

Taux d'intérêt: La FINACOOOP établit les taux de prêt sur la base du relevé des remboursements et offre d'importantes incitations à rembourser rapidement les emprunts. Aux clients qui ont des paiements arriérés seront imposés des taux d'intérêt plus élevés pour leurs futurs emprunts. Simultanément, des taux d'intérêt plus faibles sont appliqués aux clients qui se sont acquittés de toutes leurs obligations contractuelles.

Promouvoir un bon remboursement du prêt: La FINACOOOP fournit des prêts compatibles avec des besoins financiers spécifiques et avec la capacité de remboursement de chaque emprunteur. Grâce à la haute qualité des services et au caractère personnalisé du prêt, les clients sont incités à rembourser et sont désireux de conserver leur accès aux services financiers de l'institution.

Assistance technique: Une assistance technique obligatoire à la charge de l'agriculteur non seulement améliore sa production mais réduit aussi les risques de crédit de la FINACOOOP. Bien que l'assistance technique représente un surcroît de coûts pour l'emprunteur, ils sont compensés par les prix plus élevés payés pour des produits agricoles conformes aux normes internationales de qualité et susceptibles d'être certifiés.

Assurance: Les emprunteurs doivent aussi détenir une assurance sur la vie dont la prime est fixée à 0,06 percent du montant mensuel du prêt. En cas de décès ou d'infirmité de l'emprunteur, l'assurance couvre le solde du prêt et les intérêts. Les emprunteurs sont tenus également à assurer leurs garanties de prêt contre le vol, l'incendie et les catastrophes naturelles pour un montant égal à 1 percent de la valeur de ces garanties.

Un portefeuille de prêts diversifié protège les prêteurs agricoles contre les risques covariantes.

Les prêteurs agricoles diversifient leur portefeuille par une combinaison de prêts à objectifs multiples ayant des échéances et un calendrier de remboursement différenciés. Ils offrent également leurs services à des catégories distinctes d'emprunteurs qui vivent dans des zones agroécologiques différentes. Cependant, ces prêteurs devront établir un plafond par zone pour le pourcentage et le volume du portefeuille de prêts affectés à l'agriculture. Ils devront limiter l'incidence des risques dus aux ravageurs, aux maladies et aux catastrophes naturelles sur l'ensemble du portefeuille de prêts.

Bien que, jusqu'en 1998, la BAAC n'octroyait des prêts que pour des activités agricoles ou des activités connexes, elle a su diversifier ses risques de crédit de trois manières. Tout d'abord le crédit alloué au fonds de roulement portait sur une gamme étendue de cultures et d'activités d'élevage. Deuxièmement, elle offrait ses services à de petits et gros exploitants exposés à différents types de risques de crédit. Troisièmement, ses opérations de crédit agricole couvraient l'ensemble du pays et sa vulnérabilité aux risques a diminué grâce à la diversité des zones agroécologiques concernées.

Le portefeuille de prêts de la Calpiá est aussi très diversifié car les prêts sont octroyés à des clients aussi bien urbains que ruraux. En outre, le portefeuille de prêts ruraux couvre des activités non agricoles et agricoles et, pour ces dernières, les prêts ne dépassent pas 20 percent du volume total. La couverture de différentes zones agroécologiques ayant un climat et des systèmes d'exploitation différents a permis d'éliminer les contraintes dues au caractère saisonnier et aux risques covariants du crédit agricole. En outre, le portefeuille de prêts diversifié équilibre la charge de travail des chargés des prêts, et les clients ayant des niveaux de revenu et des besoins différents obtiennent une gamme différenciée de produits de crédit. Pour la Calpiá, l'analyse du niveau de diversification du revenu du ménage agricole fait partie intégrante de son appréciation du prêt. Les agriculteurs qui ont de multiples sources de revenu peuvent emprunter des montants plus importants.

Les CMAC limitent aussi la part des prêts agricoles à 30-35 percent de l'ensemble du portefeuille, le restant étant alloué aux prêts urbains et ruraux non agricoles. La clientèle des CMAC est plus homogène que celle de la Calpiá. Un tiers des clients de la CMAC d'Ica ne plante qu'une seule culture et, du fait que les CMAC sont exposées à une concentration de risques plus élevée, leurs critères d'admissibilité sont plus rigoureux. Ils comprennent l'obligation pour l'agriculteur de posséder un réseau d'irrigation sur son exploitation.

Lorsque les agriculteurs sont touchés par des catastrophes naturelles, la BAAC classe leurs défauts de paiement dans la catégorie des "arriérés autorisés" et rééchelonne les versements sans coût additionnel pour l'emprunteur. Cette mesure fait en sorte qu'aussi son accès futur au crédit n'est pas affecté. En outre, la BAAC gère un fonds d'urgence qui est partiellement subventionné au cas par cas par le gouvernement.

Environ le tiers de tous les prêts agricoles de la CMAC d'Ica reçoivent l'appui d'un fonds de garantie opéré par une ONG locale. Les emprunteurs versent à l'ONG une redevance de 2 percent du montant prêté. Dans les rares cas où le fonds de garantie a été utilisé, les prêts ont été remboursés et le fonds a été reconstitué.

L'assurance récolte peut servir aux prêteurs pour se protéger contre un défaut de paiement généralisé dû aux risques climatiques et à ceux du marché. L'expérience montre que les assurances agricoles (comme les programmes de garantie de crédit) sont difficiles à gérer. Aucune des trois institutions de prêt étudiées ne prévoit de plans d'assurance. L'utilisation éventuelle de ces plans comme outil de gestion des risques de crédit agricole mérite une étude attentive. L'encadré ci-après présente quelques principes directeurs pour une assurance récolte efficace mis au point par la FAO.

Les incitations motivent le personnel et accroissent sa productivité en matière de prêts.

Les trois institutions de crédit agricole recourent au système des primes pour motiver leur personnel. La BAAC récompense les chargés de prêt pour leurs activités de crédit et de mobilisation des épargnes. La qualité du portefeuille de prêts est une référence importante pour les incitations

fondées sur le rendement. Celles-ci comprennent des récompenses monétaires (jusqu'à cinq mois du salaire de base par an) ainsi que des promotions. Les succursales sont classées en fonction de leur performance de remboursements des prêts, de la récupération des prêts retardés, du nombre de clients servis, du montant moyen du prêt, du volume des dépôts d'épargne et des bénéfices nets. Ces facteurs sont très importants pour déterminer l'efficacité du personnel de terrain et établir ses niveaux de rémunération.

Les membres du personnel de la Calpiá peuvent doubler leurs salaires grâce aux primes qui atteignent parfois des niveaux supérieurs de 50 percent à ceux de postes comparables dans le secteur privé. Les primes de la Calpiá et des CMAC dépendent du volume des prêts octroyés, des caractéristiques des clients et de la qualité du portefeuille de prêts. A la Calpiá, le personnel perd son accès aux primes si les prêts exigibles qui dépassent 30 jours sont supérieurs à 3 percent du portefeuille. En revanche, les chargés de prêts des CMAC perdent leurs primes si les arriérés dépassent 5 percent

Une étroite surveillance des marchés et la connaissance des risques de crédit sont essentiels pour les prêteurs agricoles.

61

Pour la BAAC, la Calpiá et les CMAC, la surveillance permanente des conditions du marché fait partie intégrante de leurs systèmes de gestion des risques et leur permet de modifier constamment leurs stratégies de prêt. Par le biais de ses services de recherche, la BAAC surveille les marchés de produits agricoles et les fluctuations saisonnières des prix. Les CMAC n'octroient pas de nouveaux prêts pour certaines cultures en cas d'excès de production et si une nouvelle fluctuation des prix est attendue. La Calpiá et les CMAC chargent leurs fonctionnaires de terrain de surveiller le marché, mais ils devront élaborer des systèmes normalisés de collecte des données et d'analyse des tendances du marché

Risques de type «aléa moral» dans des milieux de crédit déformés

Les emprunteurs devraient recevoir des informations claires sur les modalités financières des prêts et l'obligation de les rembourser.

La Calpiá et les CMCA doivent surmonter chez les petits agriculteurs emprunteurs le problème de l'habitude à la subvention. Cette habitude est le résultat des prêts subventionnés que les agriculteurs recevaient dans le passé de banques de développement agricole publiques et, dans certains cas, de bailleurs de fonds. Les deux institutions financières insistent sur l'éducation du client et organisent régulièrement pour les nouveaux emprunteurs des séances d'orientation au cours desquelles ils reçoivent des informations sur les conditions du crédit, telles que les taux d'intérêt et les charges, les besoins de garanties et l'échéance des prêts. On leur rappelle avec insistance leurs obligations contractuelles à l'égard des prêts. Les différentes procédures de remboursement et les mesures pour les y contraindre leur sont expliquées et on leur fournit des informations sur les incitations qui récompensent un remboursement ponctuel. L'objectif de l'éducation du client est de promouvoir une mentalité correcte du crédit et d'instaurer un climat de respect mutuel entre le prêteur et l'emprunteur.

La signature conjointe de contrats de prêt et la persuasion morale sont des moyens efficaces de renforcer la discipline du crédit.

Les CMAC exigent que le contrat de prêt du ménage soit signé tant par la femme que par le mari. Cette mesure permet d'étendre le rapport prêteur/emprunteur à toute la famille et renforce le sentiment d'obligation de l'emprunteur. Elle s'inspire de l'expérience du microcrédit où les femmes emprunteurs représentent un élément de forte persuasion morale.

Les contacts étroits entre le prêteur et l'emprunteur instaurent un climat de confiance mutuelle qui améliore la discipline du crédit.

Les visites régulières des chargés de prêts améliore le rendement de l'institution financière. Le personnel de terrain de la BAAC, de la Calpiá et des CMAC établit avec les emprunteurs un rapport personnalisé qui favorise chez ces derniers une mentalité positive vis-à-vis de la banque. Le caractère social de ce rapport et l'instauration d'un climat de confiance réciproque sont les éléments de base d'une bonne discipline du crédit..

Principes directeurs régissant l'assurance récolte

- Les programmes devront initialement être de dimensions modestes, se centrer sur les principaux risques et ne se développer que progressivement; les nouveaux programmes devront porter au début sur des cultures dont les débouchés sont bien établis, comme le coton, les bananes, les graines oléagineuses et le tabac.
- Les programmes devront être gérés de manière efficace et se fonder sur le recouvrement des coûts et, si possible, établir des liens opérationnels avec les institutions financières.
- Les contrats d'assurance volontaires tendent à attirer essentiellement les agriculteurs dont les investissements sont sujets à de graves risques. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les programmes d'assurance devraient normalement être obligatoires.
- Les procédures d'établissement des indemnités et des primes devront se fonder sur des principes actuariels.
- Les procédures d'évaluation des pertes et d'ajustement devront être objectives et transparentes.
- L'accès aux réserves/réassurance est indispensable. La réassurance apporte un avantage supplémentaire. Souvent, elle est la source de conseils techniques précieux puisque les réassureurs contre les risques agricoles opèrent généralement à l'échelon international et peuvent, dès lors, s'inspirer des expériences d'autres pays et régions.
- Les programmes devront être adaptés continuellement aux besoins réels des agriculteurs emprunteurs et des prêteurs et les décisions sur les types de risques à couvrir devront répondre à ces besoins.

Risques découlant de l'évolution des politiques nationales et internationales.

Les institutions de crédit agricole devraient être libres de toute interférence politique dans leur gestion journalière.

L'appartenance à l'Etat et la structure administrative de la BAAC la rendent vulnérable aux intérêts politiques. Néanmoins, elle a joui d'une autonomie considérable dans ses opérations de prêt. Sa bonne gestion a, dans une large mesure, neutralisé l'impact négatif d'intérêts politiques

éventuels. Elle a su faire face aux pressions exercées par le gouvernement pour lui faire abaisser ses taux d'intérêt.

Le gouvernement a également insisté pour qu'elle gère des programmes de crédit spéciaux à des conditions concessionnelles en faveur de groupes cibles à faible revenu. Cependant, de nouveaux programmes visant les zones défavorisées pourraient avoir un effet fâcheux sur la situation future des remboursements.

L'appartenance de chaque CMAC à une municipalité particulière l'oblige d'opérer en tant qu'institution financière strictement régionale. Les municipalités peuvent affecter un certain pourcentage des bénéfices non distribués accumulés par la banque d'épargne à des projets de développement local. Le sentiment de propriété qui en résulte renforce les responsabilités de l'administration locale vis-à-vis de la gestion de chaque CMAC.

Dans le cadre de leur stratégie de gestion des risques, les prêteurs agricoles sont tenus de surveiller les changements intervenant dans les politiques et les marchés qui influencent leur clientèle agricole.

64

Les expériences de la BAAC, de la Calpiá et de la CMAC montrent que les prêteurs agricoles doivent avoir une connaissance approfondie des marchés qu'ils servent. L'évolution des conditions de ces marchés dans le temps pourrait se répercuter sur la production agricole et les capacités des agriculteurs de rembourser leurs prêts. Tant la Calpiá que les CMCA du Sullana soulignent le rôle important que jouent la collecte et l'analyse des informations sur le marché dans la planification et la gestion de leur portefeuille de prêts agricoles. En général, les populations rurales à faible revenu ne possèdent pas les avoirs matériels exigés par les banques comme garantie de prêt conventionnelle. C'est pourquoi les prêteurs agricoles ont mis au point des systèmes novateurs et recouru à différents types de garanties substitutives. La valeur de ces garanties est psychologique plutôt que commerciale.

Les garanties substitutives remplacent les garanties conventionnelles et peuvent représenter d'importantes incitations au remboursement des prêts.

La BAAC, la Calpiá et les CMAC recourent à une variété de garanties substitutives.

La garantie du groupe à responsabilité solidaire est celle privilégiée par la BAAC pour ses opérations de prêts collectifs. Ce sont les groupes qui sélectionnent leurs membres, des personnes résidant dans des zones voisines, qui se connaissent bien et entre lesquelles règne un climat de confiance réciproque. L'organisation du groupe est simple et son chef assure la liaison avec la BAAC. Il n'existe pas de fonds collectif et aucune transaction financière indépendante n'est entreprise par le groupe. En revanche, toutes les transactions financières se font directement entre la BAAC et les membres du groupe. Cependant, la pression des pairs s'exerce lorsque le prêt doit être remboursé, car de nouveaux prêts ne seront octroyés que quand tous les membres auront payé intégralement leur dette. En cas de paiements retardés, des pénalités sont imposées, et aucun membre du groupe ne peut bénéficier de nouveaux emprunts avant que tous les prêts soient remboursés. L'efficacité de ce mécanisme est renforcée par le fait qu'il n'existe pas d'autres sources de crédit institutionnel disponibles pour les agriculteurs, et les emprunteurs sont donc incités à s'acquitter promptement de leurs obligations.

La Calpiá et les CMAC exigent que les emprunteurs remettent des biens en garantie de leur dette. Le type de garantie demandé est fonction de l'importance du prêt. Dans le cas de petits montants alloués à des emprunteurs à faible revenu, les biens nantis ont une valeur marchande limitée mais une haute valeur aux yeux de leurs propriétaires qui auront du mal à les remplacer. Normalement, ces biens comprennent des appareils ménagers, du mobilier ainsi que du matériel agricole. L'efficacité de la garantie se fonde davantage sur l'effet psychologique de leur cession que sur leur valeur commerciale. Les institutions exigent des garanties d'une valeur marchande réelle pour des montants plus élevés.

La Calpiá et les CMAC acceptent aussi des formes plus "symboliques" de garantie de prêt. Il peut s'agir du dépôt auprès de la banque de titres fonciers pendant la durée du prêt. Le nantissement des récoltes futures et des épargnes familiales est aussi accepté, encore qu'il ne soit pas juridiquement applicable. Les garanties symboliques peuvent représenter jusqu'à 50 percent de la valeur d'un prêt inférieur à 570 dollars EU. Différentes garanties sont exigées en fonction du montant et des risques perçus du prêt.

Les deux institutions financières recourent à des cosignataires ou des garants pour tous les prêts, quel qu'en soit le montant, encore qu'il ne s'agisse pas d'une exigence stricte. Elles font appel à deux types de garants. Des "garants moraux" qui ont un rapport étroit avec la famille de l'emprunteur sont exigés pour les petits montants. Leur rôle est essentiellement de prévenir un « aléa moral ». Les "garants personnels" sont soumis à la même évaluation que l'emprunteur et, en cas de défaut de paiement, ils assument toutes les obligations du prêt. Les chargés de prêts déterminent les besoins spécifiques de garanties pour chaque type de prêt.

Pour des emprunts d'un montant moyen, il est obligatoire de fournir une garantie enregistrée équivalente à 120 percent au moins de la valeur du prêt, et qui peut être saisie légalement. En outre, la présence d'un garant personnel est obligatoire. Les prêts plus importants (au-dessus de 5 500 dollars EU environ) doivent être garantis par une hypothèque, une garantie bancaire ou des dépôts d'épargne à long terme. Les biens nantis sont évalués suivant leur valeur marchande courante.

4 CONCLUSIONES ET DÉFIS RESTANTS

La présente étude a examiné les défis que doivent relever les prêteurs agricoles lorsqu'ils instituent et opèrent des services de prêt guidés par la demande, accessibles aux petits ménages agricoles et durables. Ci-dessous est présenté un résumé des principales stratégies de crédit agricole fondées sur les principes directeurs exposés au chapitre 3. Elles servent à réduire les coûts et risques des prêts octroyés aux petits exploitants. Des annotations choisies sont fournies pour certains des principaux aspects.

De nombreux problèmes restent irrésolus et cette étude s'achève en exposant les plus importants. Ils formeront la base d'une recherche et d'expérimentations futures en matière de crédit agricole.

4.1 STRATÉGIES DE RÉDUCTION DES COÛTS ET DE GESTION DES RISQUES

Réduction des coûts

Pour assurer leur portée et leur durabilité, les institutions de crédit agricole devront s'employer activement à formuler des stratégies économiquement rentables de fourniture de crédits. En outre, elles devront mettre au point des produits et des techniques de prêt appropriés. La plupart des stratégies de réduction des coûts décrites ci-dessous comportent au départ des frais généraux élevés, ce qui veut dire qu'elles ne donnent pas des résultats immédiats. En fait, il conviendra d'évaluer attentivement leur rentabilité à long terme.

Stratégies visant à réduire les coûts du crédit agricole

- Utiliser une structure opérationnelle décentralisée et faire appel à des chargés de prêts et/ou à des succursales itinérants.
- Déléguer le pouvoir de prêt au personnel de terrain.
- Recruter le personnel sur la base de ses connaissances en matière d'agronomie, de gestion des entreprises et d'économie rurale.
- Fournir au personnel une formation adéquate et lui offrir des incitations fondées sur le rendement.
- Simplifier les procédures de prêt.
- Filtrer les clients éventuels et apprécier les prêts en collaborant avec

les organisations et les réseaux locaux (agents de vulgarisation agricole, ONG et communautés).

- Installer un logiciel bancaire intégré pour obtenir des comptes précis et immédiats et mettre en place un système d'information de gestion efficace.
- Diversifier le portefeuille de prêts afin d'éliminer les déséquilibres de la charge de travail du personnel dus au caractère saisonnier de l'agriculture.

Annotations choisies

- Les institutions de crédit agricole nécessitent une structure opérationnelle adéquate pour répondre aux besoins de leur clientèle, à savoir un personnel bien formé et motivé et des produits de prêt appropriés. L'opération performante d'un réseau de succursales rurales décentralisées dépend de la délégation du pouvoir de prêt au personnel de terrain, de l'application d'un suivi et d'un contrôle appropriés et de l'emploi d'un bon système d'information de gestion. Les incitations fondées sur le rendement du personnel renforce la motivation et la productivité des chargés de prêts. La collecte d'informations de base sur le marché facilite l'identification de clients éventuels. La classification des agriculteurs par système d'exploitation et la description des facteurs de production et des principaux produits agricoles facilitent la formulation de leur demande de produits de prêt. Les coûts inhérents à la collecte de renseignements spécifiques sur la solvabilité et la capacité de remboursement des clients peuvent être réduits considérablement par la collaboration avec les organisations locales. Il est important d'établir des taux d'intérêt conformes à ceux du marché afin de couvrir entièrement les coûts de transaction du crédit agricole.
- L'adoption d'un logiciel bancaire intégré pour informatiser la comptabilité et le système d'information est fortement recommandée. Des données précises et disponibles en temps voulu sont indispensables pour les prises de décisions d'une institution financière. Le système "MicroBanking" de la FAO est un exemple de premier plan d'un tel logiciel. A l'aide de systèmes bancaires informatisés, on peut établir une base de données complète et unifiée à partir des dossiers des succursales. Elle contiendrait des informations pleinement intégrées sur les clients, différents types de comptes et un grand livre. Ce type de logiciel pourra fournir la comptabilité financière de chaque succur-

sale ainsi que la comptabilité unifiée de l'ensemble de l'institution financière. Il serait possible, en fonction de la base de données intégrée, d'établir une série de rapports répondant aux besoins des usagers.

Gestion des risques

Une gestion active de la part de l'agriculteur emprunteur et de l'institution financière est indispensable pour réduire les risques associés au crédit agricole. Différents facteurs influencent la vulnérabilité dans ce domaine. Le type et la gravité des risques auxquels s'exposent les agriculteurs varient en fonction du système d'exploitation, de la production agricole, des conditions météorologiques et des politiques économiques et agricoles en vigueur. Les prêteurs agricoles doivent affronter des risques covariantes élevés de crédit et de trésorerie.

Stratégies visant à réduire les risques de crédit agricole

- Renforcer la base des informations nécessaires aux prêteurs agricoles par les mesures suivantes:
 - identifier les risques de types spécifiques d'activités agricoles;
 - collecter l'information sur le relevé des remboursements et la solvabilité des clients ruraux éventuels;
 - évaluer la capacité de remboursement des demandeurs de prêts;
 - surveiller les politiques et les marchés des produits agricoles qui intéressent les agriculteurs.
- Commencer les activités de crédit agricole dans des zones agroécologiques qui présentent de faibles risques de crédit et étendre les opérations progressivement à des zones plus à risque;
- Débuter avec de petits montants prêtés à court terme, accroître le volume et allonger le terme du crédit pour les prêts renouvelés.
- Personnaliser les types de prêt agricoles et les modalités de remboursement conformément à la capacité effective des clients agriculteurs et à leur conduite antérieure.
- Ajuster, dans le cas de prêts collectifs, la taille et la composition des groupes d'agriculteurs à responsabilité solidaire conformément aux conditions locales.
- Réduire les risques de crédit agricole par une bonne diversification des autres actifs et du portefeuille de prêts.
- Gérer les risques de crédit extérieurs par un rééchelonnement prudentiel du prêt; si possible, utiliser des mécanismes d'assurance

viables au plan commercial; mobiliser, dans le cas de graves catastrophes naturelles, une aide d'urgence pour financer des donations destinées à remettre en état les biens endommagés des clients agricoles.

- Octroyer des primes au personnel pour encourager la productivité de leurs activités de prêt et pour récompenser la bonne qualité du portefeuille.
- Promouvoir une bonne culture et une discipline rigoureuse du crédit par l'éducation des clients et la persuasion morale.
- Instaurer un climat de confiance réciproque entre le prêteur et l'emprunteur par l'établissement et le maintien de relations étroites entre les chargés de prêt et les agriculteurs.
- Utiliser des garanties substitutives et fournir aux emprunteurs des incitations qui les encouragent à s'acquitter promptement de leurs obligations.

Annotations choisies

- La base d'une bonne gestion des risques est l'information de haute qualité. Les prêteurs agricoles devraient recueillir des renseignements sur l'incidence de la sécheresse, des inondations, des maladies végétales et animales et d'autres risques relatifs à la production agricole. Les prêteurs devraient connaître les mécanismes de réduction des risques disponibles comme l'irrigation et l'assurance. Ils devront collecter des données sur les marchés et les prix des intrants et des produits agricoles les intéressant. Ils devront se tenir au courant des politiques économiques et agricoles en vigueur ainsi que des changements qui interviennent. Par ailleurs, les prêteurs devront récolter des informations spécifiques sur la solvabilité et la capacité de remboursement d'agriculteurs clients éventuels. Les opérations et conditions de prêt d'autres intermédiaires financiers et les expériences présentes et passées des programmes de crédit agricole devront aussi être surveillées.
- Une fois que les prêteurs auront une idée générale de la demande effective de prêts agricoles et des risques de crédit, ils devront choisir les types et les techniques de prêt les mieux adaptés à des catégories spécifiques d'agriculteurs emprunteurs. Il est recommandé de normaliser, autant que faire se peut, les conditions et les termes du prêt. Le prêteur pourra en accroître la souplesse à mesure qu'il connaît mieux ses nouveaux clients ruraux. Les emprunteurs qui se présentent pour la première fois recevront de petits montants, même si le

coût unitaire de ces prêts est élevé. De même, les taux d'intérêt devraient être simples et uniformes au début. Plus tard on pourra fixer des taux différenciés en fonction du type et du montant du prêt. La fréquence des versements effectués pour rembourser un prêt dépend de la capacité de paiement de l'agriculteur emprunteur. Les prêts exigibles devront être traités sans retard. On pourra utiliser les techniques de crédit aussi bien individuel que collectif. Elles se différencient par la méthode de filtrage du client, l'appréciation du prêt, les garanties exigées, le suivi du prêt et son recouvrement. En général, les prêteurs devront être disposés à ajuster leurs techniques de prêt et être à même de le faire.

- La diversification du portefeuille de prêt sert à protéger les prêteurs agricoles contre la concentration des risques covariantes auxquels sont exposés les agriculteurs emprunteurs. On la réalise en octroyant des prêts à divers types d'agriculteurs pour des motifs et avec des termes différents. En outre, il faudra choisir les clients dans différentes zones agroécologiques. Cependant, les prêteurs devront fixer des plafonds pour le volume et le pourcentage des prêts agricoles. Ils devront établir des limites par zone à leur portefeuille de prêts et pour le portfolio globale afin de réduire la concentration des risques dus aux mauvais temps, aux ravageurs, aux maladies et aux catastrophes naturelles.
- Souvent les institutions de crédit agricole doivent surmonter chez les petits exploitants l'habitude aux prêts subventionnés octroyés par les banques de développement agricole publiques, les bailleurs de fonds et les ONG. C'est pourquoi il faudra que les institutions financières rurales insistent sur l'éducation des clients et renseignent les emprunteurs éventuels quant aux procédures et conditions des prêts. Notamment, elles devront rappeler aux agriculteurs leurs obligations de rembourser leur emprunt et les différents mécanismes de mise en application des dispositions contractuelles. Les incitations spécifiques qui récompensent les remboursements ponctuels devront leur être illustrées. L'objectif général de l'éducation du client est de promouvoir une mentalité positive du crédit où s'instaure un climat de confiance et de respect mutuels entre le prêteur et l'emprunteur.

4.2 AUTRES DÉFIS A RELEVER DANS LES ACTIVITÉS DE CRÉDIT AGRICOLE

L'octroi de prêts aux petits ménages ruraux reste une question épineuse. Les coûts et risques sont élevés et variés. La dispersion des clients ruraux, les difficultés et les hauts coûts du transport et des communications, l'hétérogénéité des activités agricoles et des compétences en matière de gestion font du crédit agricole octroyé aux petits exploitants une entreprise coûteuse. Les risques élevés de la production agricole, conjugué à la nature politique de la production agricole et vivrière, explique pourquoi le crédit agricole est risqué. Il n'existe qu'un nombre limité de mécanismes disponibles pour réduire ces risques. De nombreux défis demeurent et feront partie d'un programme de recherche futur.

Besoin d'un cadre directeur de financement agricole adéquat

Les programmes d'ajustement structurel ont servi à créer un environnement macro-économique plus favorable dans les pays en développement. Cependant, les réformes du marché et la privatisation en cours n'ont pas encore amélioré de manière appréciable la fourniture de services de soutien à l'agriculture. Elles n'ont pas non plus accru son efficacité. Au contraire, les petits exploitants ont souvent moins accès aux services bancaires ruraux et au crédit agricole formel qu'auparavant. Une des principales raisons de ce phénomène réside dans l'absence d'un cadre directeur financier rural et agricole adéquat. La formulation de politiques de financement agricole se complique aussi par le caractère politiquement sensible de l'agriculture. Trois politiques influencent les populations rurales et les agriculteurs: la politique macro-économique, la politique du secteur financier et la politique du secteur agricole. Un financement agricole réussi dépend de la bonne intégration de ces trois domaines qui doivent traduire les points de vue de tous ceux qui participent à la formulation des politiques, à leur mise en application, à leur suivi et à la collecte des informations en retour. Dans une publication précédente de la série Nouveau regard sur le financement agricole, AFR No.2 - Le financement agricole: emprunter la voie juste ajuster les politiques, la FAO et la GTZ ont analysé cette question. Elles ont conçu un diagnostic méthodologique servant à évaluer un système de formulation de la politique agricole dans un pays donné. Cet outil peut aussi contribuer à la mise au point d'une nouvelle politique de financement agricole et rural au niveau national.

Hétérogénéité de l'agriculture

Les multiples aspects de la production agricole et de la gestion des exploitations posent des contraintes mais offrent aussi des possibilités aux prêteurs agricoles et ruraux. S'il est vrai qu'il ne serait pas réaliste de vouloir normaliser les services et les conditions de prêt, il n'en demeure pas moins que leur personnalisation accroîtra les coûts de transaction pur les prêteurs. Les occasions d'investissements agricoles et non agricoles viables permettent de fournir toute la gamme des produits et des autres services financiers dont ont besoin les agriculteurs et les clients ruraux. Il sera ainsi possible de diversifier le portefeuille de prêts et de réduire la concentration des risques de crédit. Les prêteurs devront être capables de concevoir de nouveaux produits de prêts et être disposés à le faire. Ils devront adopter des techniques de prêt compatibles avec la capacité de remboursement des agriculteurs emprunteurs éventuels. Pour ce faire, ils devront bien connaître les systèmes d'exploitation, les marchés des produits agricoles et l'économie des ménages ruraux et agricoles. Au début, il leur conviendra de servir les clients ruraux qui présentent les risques les plus faibles.

Appréciation et suivi des prêts

Des techniques d'appréciation novatrices et le suivi constant des prêts contribueront à réduire les risques de crédit. Cependant, le problème des hauts coûts du crédit agricole demeure. Il est dû à la dispersion de la clientèle rurale, aux coûts élevés de transport, aux frais de démarrage d'un réseau décentralisé de succursales rurales et aux coûts de la collecte des informations.

La collaboration avec les organisations locales peut être extrêmement utile pour réduire le coût de la collecte d'informations sur les clients. On peut offrir aux agriculteurs emprunteurs des services de soutien non financiers de base, comme la vulgarisation agricole et la formation en matière financière et de gestion des entreprises.

Techniques de prêt

Le choix entre les prêts individuels et les prêts collectifs est étroitement lié au type de clients qui seront servis, à la structure opérationnelle et à la portée de l'institution financière, ainsi qu'à l'importance relative des

stratégies de réduction des coûts ou des risques. Les prêteurs agricoles qui ont affaire à des groupes à responsabilité solidaire, par exemple, devront comprendre que l'homogénéité et la taille du groupe a un effet direct sur la solidarité des membres et la pression des pairs. En général, les groupes d'emprunteurs ruraux devront être plus limités que les groupes urbains. Les coûts potentiels de la constitution et de l'organisation du groupe, de la collecte d'informations sur les membres et du suivi du prêt par les autres membres du groupe sont très élevés. Les hauts risques covariants des revenus agricoles et ruraux donnent à penser que des groupes ruraux hétérogènes permettraient de réduire davantage les risques de crédit. Cependant, une hétérogénéité excessive peut aboutir à la diversification exagérée des services, des montants et des conditions de prêt entre les membres du groupe. En tout état de cause, les prêteurs devront être disposés à changer leurs techniques de prêt dans le temps. La "progression" individuelle de l'emprunteur devra être consentie aux membres du groupe qui avancent le plus rapidement et qui sont capables d'administrer des montants importants.

Possibilité d'utiliser des services bancaires électroniques

74

Les nouvelles techniques d'information fournissent d'amples possibilités d'introduire des innovations: informatisation des opérations bancaires, traitement électronique des données et mise au point de nouveaux produits de crédit agricole. C'est ainsi qu'une banque rurale en Inde parrainée par la Bank of Baroda a lancé un programme de cartes de crédit. Les agriculteurs qui disposent de ces cartes peuvent obtenir, sans formalités additionnelles, des avances par âcre de terre jusqu'à un plafond établi. Un autre exemple est l'emploi de cartes à mémoire qui permettent aux agriculteurs d'obtenir des prêts des détaillants d'engrais ou d'autres intrants agricoles. Ce type d'emprunt peut s'avérer très rentable pour le prêteur.

Services de crédit à terme

Les prêts agricoles ont une durée relativement longue, ce qui fait que la concordance des actifs (prêts) et des passifs (sources de fonds) est un problème clé à affronter. La difficulté de mobiliser suffisamment de ressources pour les prêts à long terme, à des conditions financières raisonnables, limite la capacité des prêteurs agricoles et ruraux de satisfaire la

demande de prêts à moyen et long terme. Pour se procurer des fonds prêtables à long terme, l'institution financière devra accroître ses fonds propres en conservant ses bénéfices ou négocier des emprunts à long terme avec des organisations de développement et des institutions multilatérales de financement pour le développement. Elle peut aussi se procurer des fonds par l'émission d'obligations à moyen et long terme et par la création d'une banque d'affaires affiliée, comme la Banque Coopérative du Kenya (voir AFR No.4).

Gestion des liquidités

La non-concordance des échéances des actifs et des passifs expose l'institution financière à de hauts risques de trésorerie. Une bonne gestion de trésorerie joue un rôle important dans le crédit agricole. La situation des liquidités des prêteurs est influencée, notamment, par le caractère saisonnier des activités agricoles. Une gestion de trésorerie attentive est aussi nécessaire en cas de fluctuations importantes des prix des produits ou de catastrophes naturelles. Dans ces cas, le retrait des épargnes rurales et la demande de nouveaux prêts sont simultanés. Les prêteurs agricoles ont besoin d'informations fiables sur le moment de déboursier le prêt et sur l'échelonnement des remboursements pour bien planifier et gérer leurs besoins de liquidités. Il faudra disposer de suffisamment de fonds au début de la campagne agricole et minimiser autant que possible les hauts coûts découlant de fonds prêtables inutilisés.

Arrangements de crédit agricole interdépendants

De nos jours, suite à l'effondrement ou à la restructuration des banques de développement agricole et au désengagement de l'Etat, des bailleurs de fonds et des organismes de développement du financement agricole et rural, des accords de crédit interdépendants conclus avec des institutions non financières sont souvent, pour les petits exploitants des pays en développement, le seul moyen de financer la production agricole. C'est ainsi que, d'une part, les financements commerciaux traditionnels et, d'autre part, les formes plus novatrices d'accords agroindustriels, comme les programmes de plantations-satellites et l'agriculture sous contrat, sont apparus ou ont réapparu récemment dans de nombreux pays africains. Relier la fourniture d'intrants agricoles au crédit et à la commercialisation de la production donne aux agriculteurs l'avantage

d'une orientation vers le marché et de meilleurs débouchés. Les petits exploitants, dont le pouvoir de négociation est faible, pourraient être pénalisés par les bas prix offerts injustement pour leurs produits. Il faudra mettre en place des services de soutien de base lorsque l'on élabore des systèmes de renseignements sur le marché, afin de fournir aux agriculteurs de meilleures informations et des services de consultation en matière de gestion des entreprises. Simultanément, on pourra aider les agriculteurs à former des organisations paysannes performantes. Beaucoup de recherche est encore nécessaire à cet égard.

Le service de la commercialisation et des financements ruraux de la FAO a récemment envisagé la préparation d'un guide sur l'agriculture sous contrat. Divers types d'accords contractuels, leurs avantages et désavantages pour l'agriculteur et pour l'entrepreneur, les différentes sources de fonds et les principales conditions d'un accord réussi seront examinés dans cette étude.

- Adams, D.W. et Fitchett, D.A. (éd.). *Informal Finance in Low-Income Countries*. Westview Press. Boulder, Colorado.
- Adams, D.W., Graham, D.H. et Pischke, J.D. von (éd.). 1984. *Undermining Rural Development with Cheap Credit*. Westview Press. Boulder, Colorado.
- Armendariz de Aghion, B. 1994. *On the Design of a Credit Agreement with Peer Monitoring*, DER No. 55, Development Economics Research Programme, London School of Economics.
- Aryeetey, E. 1997. *Rural Finance in Africa: Institutional Developments and Access for the Poor*. University of Ghana, Legon.
- BAAC. 1997. Rapport annuel. Bangkok.
- Banque mondiale. 1989. World Development Report 1989. Washington, D.C.
- Batz, F.J. 1997. *Demand Patterns of Farmers and their Implications for the Supply of Financial Services by Financial Institutions*. Compte rendu de discussions, GTZ, Eschborn.
- Baydas, M., Graham, D.H. et Valenzuela, L. 1997. *Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World*. Document préparé pour: Microenterprise Best Practices, Development Alternatives, Inc. Bethesda, MD.
- Benavides, M. 1996. *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú*, Context and Outreach. Lima.
- Besley, T. et Coate, S. 1995. Group Lending, Repayment Incentives and Social Collateral. *Journal of Development Economics*, Volume 46, No.1, p. 1-18.
- Biggs, T.S., Snodgrass, D.R. et Srivastava, P. 1993. On Minimalist Credit Programs. *Savings and Development* 1, XV, p. 39-50.
- Binswanger, H.P., Khandher, S.R. et Rosenzweig, M.R. 1993. How Infrastructure and Financial Institutions Affect Agricultural Output and Investment in India. *Journal of Development Economics*, Volume 41, No. 3, p. 337-366.
- BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit). 1994. Document d'orientation. *Financial Systems Development - Promotion of Savings and Credit*. Bonn, Allemagne.
- Bouman, F.J.A. 1995. Rotating and Accumulating Savings and Credit Associations: A Development Perspective. *World Development*, Volume 23, No. 3, p. 371-384.

- Bouman, F.J.A. et Hospes, O.** (éd.). 1994. *Financial Landscapes Reconstructed, The Fine Art Mapping Development*. Boulder, Oxford.
- Bredenbeck, K.** 1997. Savings Mobilisation: Lessons from the Peruvian Municipal Savings Banks in Trujillo and Sullana. *Savings and Development*, No. 2, vol. 21, p. 87-109.
- Burnett, J.** 1996. *Etude de cas: Financiera Calpiá, S.A., El Salvador - an Organizational Review*, Individual Micro Lending Research Project.
- Burnett, J., Cuevas, C. et Paxton, J.** 1999. *The Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Sustainable Banking for the Poor, Washington, D.C.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor).** 1998. *Savings Mobilization Strategies: Lessons from Four Experiences*. Focus Note No. 13, Washington, D.C.
- Christen, R.P., Rhyne, E., Vogel, R.C. et McKean, C.** 1995. *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs*. USAID Program and Operations Assessment Report No. 10. Washington, D.C.
- Coffey, Elizabeth.** 1998. *Le financement agricole: emprunter la voie juste*. FAO, GTZ, Nouveau regard sur le financement agricole (AFR), No. 2, Rome.
- David, C.C. et Meyer, R.L.** 1980. Measuring the Farm Level Impact of Agricultural Loans. In John Howell, éd. *Borrowers and Lenders: Rural Financial Markets and Institutions in Developing Countries*. Overseas Development Institute, Londres.
- Donor Working Group on Financial Sector Development.** 1995. *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries*. Washington, D.C.
- Ellis, F.** 1988. *Peasant Economics. Farm Households and Agrarian Development*. Cambridge, New York, Port Chester, Melbourne, Sidney.
- Erhardt, W.** 1996. *Die Nachfrage von Kleinunternehmen in Entwicklungsländern nach Finanzdienstleistungen, Kundenpräferenzen und Bedarfsbefriedigung - dargestellt am Beispiel der Financiera Calpiá in El Salvador*. Thèse de maîtrise. University of Hohenheim.
- Esguerra, E.F., Nagarajan, G. et Meyer, R.L.** 1993. *From Trader to Lender in the Philippines: Interlinked Contracts from a Financial Market Perspective*.
- Eswaral, M. et Kotwal, A.** 1989. Credit as an Insurance in Agrarian Economics. *Journal of Development Economics*. No. 31, p. 37-53.

- FAO, 1991. *Stratégies pour la planification de l'assurance-récolte*, par Roberts, R.A.J. et Dick, W.J. FAO Agricultural Services Bulletin 86. Rome.
- FAO, GTZ. 1998. *Nouveau regard sur le financement agricole: Pourquoi?* FAO, GTZ. Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) No. 1. Rome.
- Fiebig, M. (en préparation): *Règles prudentielles et contrôle du financement agricole*. FAO. GTZ Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) No. 5, Rome.
- Financiera Calpiá, S.A. 1995. *Reglamentación Vigente para el Ortogamento de Créditos Agropecuarios*.
- Financiera Calpiá, S.A. 1995. *Memoria de Labores 1995*. San Salvador.
- Financiera Calpiá, S.A. 1994. *Financiera para La Micro y Pequeña Empresa*, Plan de Factibilidad (Resumen). El Salvador.
- Fitchett, D. 1999. Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Thaïlande (étude de cas). In Hannig, A. et Wisniwski, S. (éd.). *Challenges of Microsavings Mobilization - Concepts and Views from the Field*. CGAP Working Group on Savings Mobilization. BMZ, GTZ, Eschborn.
- Fruman, C. et Goldberg, M. 1997. *Microfinance Practical Guide*. Sustainable Banking with the Poor and CGAP. Banque mondiale. Washington, D.C.
- Ghate, P. et al., 1992. *Informal Finance: Some Findings from Asia*. Banque asiatique de développement. Manila.
- Giehler, T. 2001. *Sources de fonds du crédit agricole*. FAO, GTZ, Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) No. 4. Rome.
- Gonzalez-Vega, C. et Graham, D.H. 1995. *State-Owned Agricultural Development Banks: Lessons and Opportunities for Microfinance*. GEMINI Technical Report. No. 89. Development Alternatives Inc., Bethesda, Maryland.
- Gurgand, M., Peterson, G. et Yaron, J. 1996. Rural Finance in Sub-Saharan Africa, *Savings and Development*. No. 2, 135-169.
- Hannig, A. et Wisniwski, S. (éd.). 1999. *Challenges of Microsavings Mobilization - Concepts and Views from the Field*. GCAP Working Group on Savings Mobilization. BMZ, GTZ, Eschborn.
- Hazell, P. Pomareda, C. et Valdes, A. 1986. *Crop Insurance for Agricultural Development: Issues and Experience*. Baltimore, Maryland, The Johns Hopkins University Press.

- Hulme, D. and Mosley, P.** 1996. *Finance against Poverty*, Volumes 1 et 2. Londres et New York.
- Ikhide, S.I.** 1996. Commercial Bank Offices and the Mobilisation of Private Savings in Selected Sub-Saharan African Countries, *The Journal of Development Studies*, Volume 33, No.1, p. 117-132.
- Khalily, M.A. Baqui, Meyer, R.L. et Hushak, L.J.** 1987. Deposit Mobilization in Bangladesh: Implications for Rural Financial Institutions and Financial Policies. *The Bangladesh Development Studies*, Vol. XV, No. 4, p. 85-117.
- Klein, B.** 1996. *Ländliches Finanzwesen und Finanzierungsverhalten kleinbäuerlicher Familienwirtschaften dargestellt am Beispiel zweier Dorfgemeinden im andinen Hochland von Boyacá, Kolumbien*, Berlin.
- Krahen, J.P. et Nitsch, M.** 1987. *Kredit und informeller Sektor: Theoretische und empirische Überlegungen zur Struktur eines angepassten Kreditprogramms*, Studie der Interdisziplinären Projekt Consult GmbH im Rahmen des Projektes "Förderung des Aufbaus von kommunalen Sparkassen (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito) in Peru" der GTZ. Francfort, Berlin.
- Ladman, J.R., de la Vina, J. et Liz, R.** 1992. Contract Lending to Small Farmers in the Dominican Republic. In Adams, D.W. et Fitchett, D. éd. *Informal Finance in Low-Income Countries*. Westview Press. Boulder, Colorado.
- Larivière, S. et Martin, F.** 1998. *Innovations in Rural Microfinance: The Challenges of Sustainability and Outreach*. Version préliminaire. Research Series No. 298, Chair in International Development. Université de Laval.
- Ledgerwood, J.** 1998. *Microfinance Handbook. An Institutional and Financial Perspective*. Sustainable Banking with the Poor. Banque mondiale. Washington, D.C.
- Lepp, A.** 1996. Financial Products for MSEs - the Municipal Savings and Loan Banks of Peru. *Small Enterprise Development*, Volume 7, No. 2.
- Maurer, K.** 1997. *Assessment of Linkage Projects in Asia*. Case Study 3: BAAC/GTZ: Project Linking Self-help Groups in Banking Services, Thailand.
- Meyer, R.L. et Alicbusan, A.P.** 1984. Farm-Household Heterogeneity and Rural Financial Markets: Insights from Thailand. In Adams, D.W., Graham, D.H. et Pischke, J.D. von (éd.). *Undermining rural*

- Development with Cheap Credit*, P. 22-25. Westview Press. Boulder, Colorado.
- Meyer, R.L. et Nagarajan, G.** 1997. *Innovations in Financial Markets: Implications for Rural Development*. Economics and Sociology Occasional Paper No. 2373, Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Muraki, T., Webster, L. et Yaron, J.** 1998. *BAAC - The Thai Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives*. Sustainable Banking with the Poor, Banque mondiale. Washington, D.C.
- OIT**, 1996. *Donor Working Group on Financial Sector Development*. Collateral, Collateral Law and Collateral Substitutes. Genève.
- Pischke, J.D. von.** 1986. Can Crop Insurance Address Risks? In Hazell, P., Pomareda, C. et Valdes, A. (éd.). *Crop Insurance for Agricultural Development: Issues and Experiences*, Baltimore.
- Pischke, J.D. von.** 1991. *Finance at the Frontier: Debt Capacity and the Role of Credit in the Private Economy*. Banque mondiale. Washington, D.C.
- Pischke, J.D. von.** 1994. Structuring Credit to Manage Real Risks. In Bouman, F.J.A. et Hospes, O. (éd.). *Financial Landscapes Reconstructed*. Westview Press. Boulder. Colorado.
- Pischke, J.D. von et Adams, D.W.** 1980. Fungibility and the Design and Evaluation of Agricultural Credit Programmes. *American Journal of Agricultural Economics*, 62 (4), p. 719-729.
- Reardon, T., Delgado, C. et Matlon, P.** 1992. Determinants and Effects of Income Diversification Amongst Farm Households in Burkina Faso. *Journal of Development Studies*, Volume 28, No. 2, p. 264-296.
- Rhyne, E. et Holt, S.** 1994. *Women in Finance and Enterprise Development*, ESP Discussion Paper Series No. 40, Banque mondiale. Washington, D.C.
- Sacay, O. et Randhawa, B.** 1995. *Design Issues in Rural Finance*. World Bank Discussion Paper No. 293. Banque mondiale. Washington D.C.
- Sacay, O., Randhawa, B. et Agabin, M.** 1996. *The BAAC Success Story*, Financial Sector Development Department. Version préliminaire. Banque mondiale. Washington, D.C.
- Schmidt, R.H. et Krahen, J.P.** 1994. *Development Finance as Institution Building. A New Approach to Poverty-Oriented Banking*. Westview Press. Boulder, Colorado.

- Schmidt, R.H. et Kropp, E.** 1987. *Rural Finance, Guiding Principles*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ), Gesellschaft für Technisches Zusammenarbeit (GTZ) und Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Bonn, Eschborn, Berlin.
- Schmidt, R.H. et Zeitinger, C.P.** 1994. *Critical Issues in Small and Microbusiness Finance*. IPC, Francfort.
- Seibel, H.D.** 1997. *Upgrading, Downgrading, Linking, Innovating: Microfinance Development Strategies - A Systems Perspective*. Economic and Sociology Occasional Paper No. 2371. Department of Agricultural Economics, Ohio State University, Columbus.
- Siamwalla, A. et al.**, 1993. The Thai Rural Credit System: A Description and Elements of a Theory. Rapport présenté à la Conférence de la Banque mondiale : Agricultural Development Policies and Theory of Rural Organization, Annapolis, Maryland. In Hoff, K. et al., (éd.). *The Economics of Rural Organization*. Oxford University Press.
- Stiglitz, J.E. et Weiss, A.** 1981. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71, 3, p. 393-410.
- Stockhausen, J. von.** 1994. Credit for Small Farmers in Developing Countries. A Never Ending Story or Disillusion? In Fischer, B. (éd.) *Investment and Financing in Developing Countries*. Vol. 1. Ed. Baden-Baden.
- Vogel, R.C. et Adams, D.W.** 1997. Old and New Paradigms in Development Finance. *Savings and Development*, No. 4, p. 361-282.
- Yaron, J.** 1992a. *Assessing Development Finance Institutions - A Public Analysis*. World Bank Discussion Paper 174. Banque mondiale, Washington D.C.
- Yaron, J.** 1992b. *Successful Rural Finance Institutions*, World Bank Discussion Papers 150. Washington, D.C.
- Yaron, J., McDonald, P.B., Jr et Piprek, G.I.** 1997. *Rural Finance Issues: Design and Best Practices*. Environmentally and Socially Sustainable Development Studies and Monographs Series 14. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Zeller, M., Schreider, G., Braun, J. von et Heidhues, F.** 1997. *Rural Finance for Food Security for the Poor, Implications for Research and Policy*. Food Policy Review 4, International Research Institute, Washington, D.C.