

La gestion des risques d'impayés : 100 ans de pratique au Crédit Agricole français

BIM n° 128 - 24 juillet 2001
Marc Roesch et Betty Wampfler

En prolongement des BIM sur le Crédit Agricole français, nous vous proposons aujourd'hui le résumé d'une communication de A. Neveu, présentant une analyse historique des méthodes de gestion du risque du Crédit Agricole. Cette analyse a été présentée par André Neveu, ancien responsable du Financement de l'Agriculture à la CNCA, dans le cadre du groupe de travail "Financement de l'exploitation agricole familiale" de l'Inter-réseaux, en septembre 2000. M. Neveu a publié plusieurs ouvrages sur le crédit agricole en France et dans le monde (voir les références à la fin de ce BIM).

Selon A. Neveu, les méthodes de gestion du risque du Crédit Agricole ont évolué en trois grandes phases :

- > Du début du Crédit Agricole à 1960-70 : la méthode que l'on peut qualifier de « traditionnelle »
- > De 1970 à 1990 : un approfondissement de la gestion du risque
- > A partir de 1990 : « l'industrialisation » de la gestion du risque

Première période : 1900 à 1960-1970

La base du système mutualiste est constituée par les Caisses Locales et Régionales et leurs administrateurs. Ces derniers connaissent bien les agriculteurs qui soumettent leur dossiers aux caisses. D'autre part les agriculteurs empruntent assez peu, essentiellement sur du court terme ou pour acheter leurs terres. Les prises de risques sont relativement limitées. La limitation des risques d'impayé est essentiellement basée sur des éléments que l'on retrouve dans les systèmes de microfinance à savoir :

1. **la connaissance de l'emprunteur** : c'est la base du système, le traitement des dossiers est fait au plus près des emprunteurs par les Caisses Locales
2. **l'application des plafonds d'endettement** : une première limitation est apportée par l'obligation systématique d'un apport personnel de 20 %. Puis, on applique des plafonds d'endettement par ha cultivé en fonction des cultures, des spécificités locales, régionales et

des règles dictées par la CNCA

3. **la prise de garantie** : par hypothèque sur les terres pour les exploitants propriétaires, par les cautions ou les warrants.

Ces systèmes fonctionnent car ils s'adressent à des agriculteurs « de souche », qui culturellement sont attachés à la parole donnée et ne sont guère tentés par des spéculations hasardeuses.

Deuxième période 1970 - 1990

L'arrivée des agriculteurs rapatriés d'Algérie, les grands programmes de modernisation de l'agriculture, les nombreuses innovations techniques (souvent coûteuses) obligent le Crédit Agricole à accompagner les agriculteurs dans une prise de risque plus élevée. Quelques alertes chaudes et un accroissement de faillites obligent le Crédit Agricole à revoir sa gestion du risque. Il met en place de nouveaux outils :

1. **L'étude économique individuelle** : chaque installation de nouvel agriculteur (jeune, rapatrié ou exploitation en transformation) fait l'objet d'une analyse détaillée et individuelle. On n'applique plus simplement des ratios, mais les techniciens du Crédit Agricole font une analyse économique de chaque exploitation candidate
2. **Une approche globale et prévisionnelle** : l'analyse du dossier de l'exploitant ne se limite plus à l'objet de la demande de prêt, mais porte sur l'ensemble de l'exploitation, revenus non agricoles compris. De plus, on effectue des analyses prévisionnelles sur le secteur d'activité pour évaluer la capacité de l'exploitant de s'insérer dans un marché et avoir une rentabilité sur le long terme (au moins sur la durée du prêt).
3. **L'importance du suivi des prêts** : le rôle de la banque ne s'arrête plus une fois le prêt octroyé. Elle effectue un suivi des remboursements, et un suivi aussi du secteur d'activité pour anticiper les difficultés de paiement, en cas de chute des cours par exemple.

Dans cette période le « technicien » a tendance à prendre le pas sur « l'administrateur qui connaît l'emprunteur. » D'autre part, les marchés agricoles se révèlent très instables. Ces deux difficultés, mais aussi le temps qu'il a fallu pour mettre en place et rôder le système, ont induit un accroissement des impayés au point que l'Etat a été obligé de mettre en place de nombreuses mesures d'aides « exceptionnelles » et d'inciter les acteurs à se regrouper pour traiter les cas les plus difficiles (création de commission regroupant DDA, Chambres, Coopératives, MSA et Crédit Agricole).

Depuis 1990 et l'ouverture à la concurrence sur les prêts à l'agriculture

Le Crédit Agricole n'ayant plus le monopôle des bonifications de prêts, il est obligé de faire face à la concurrence des banques commerciales pratiquant une approche « marketing » de leur clientèle. Pour rester concurrentiel, il faut notamment baisser les taux d'intérêt, donc réduire les frais de gestion et les risques d'impayés. Les adaptations mises en œuvre conduisent à une approche différenciée de la relation commerciale en fonction du type de prêt :

■ **Un traitement plus rapide pour les petits prêts :**

- > les procédures ont été nettement allégées pour les « petits prêts » en donnant une délégation plus importante aux Agences : jusqu'à un certain montant le « guichet » de l'Agence peut prendre la décision, et il rend compte à posteriori aux administrateurs
- > le Crédit Agricole passe un accord avec des fournisseurs qui peuvent proposer et faire remplir aux clients des demandes de prêts avec réponse dans les 48 h
- > l'ouverture de lignes de crédits « pré-autorisées » pour des prêts qui interviennent régulièrement, et qui sont considérés comme « normaux » pour l'activité de l'exploitant. Un accord est donné au démarrage, et le renouvellement du prêt est quasi automatique.

■ **La mise en place de techniques de la « cotation » et du « score » :** la mise en place d'une comptabilité suivie par les agences comptables, permet de « coter » les exploitations et de suivre un certain nombre d'indicateurs. Les exploitations clientes sont classées en fonction de leur solidité financière indépendamment de toute demande de prêt. Un certain nombre de ratios servent de cote d'alerte qui déclenche la visite d'un technicien de la banque à titre préventif. Plus on intervient tôt, plus il sera facile de résoudre le problème.

■ **La gestion des dossiers des agriculteurs en difficultés :** l'intervention judiciaire et la liquidation d'une exploitation suite à une plainte de la banque pour impayé est catastrophique également pour la banque à deux titres :

- > les administrateurs sont essentiellement agriculteurs, et la « liquidation » d'un de leurs pairs est souvent humainement mal vécue
- > l'image de la banque en souffre, et en raison de la concurrence, le risque de la perte d'une partie de la clientèle est important. Le Crédit Agricole s'associe donc aux initiatives mises en place pour traiter les dossiers difficiles et recherche prioritairement un traitement à l'amiable (on a parlé dans le BIM de la semaine dernière des bureaux d'études ou associations financés partiellement par le Crédit Agricole pour traiter ces dossiers)

■ **Le financement d'études sectorielles** permet à la Banque d'évaluer les risques liés à un secteur d'activité.

Commentaires complémentaires du texte de M. Neveu

Une visite récente au Crédit Agricole de Bretagne nous a fourni un exemple de l'importance de ce dernier point : une étude menée sur l'élevage de volaille (suite la faillite retentissante d'une unité d'abattage-transformation) a permis de repérer les points faibles de cette filière et d'identifier les agriculteurs particulièrement exposés parce que liés à des usines d'abattage concernés par ces points de fragilité (modes de production, type d'approvisionnement, qualité des produits fabriqués, position dans la filière...)

La mise en place d'outils techniques a permis de rester à des niveaux d'impayés raisonnables (de l'ordre de 1 %) contre 5 % pour le secteur artisanal et industriel (et 10 % pour celui de l'hôtellerie et la restauration). Elle donne plus de poids et de pouvoir aux techniciens et les rends indispensables pour « éclairer » les prises de décision qui, elles, restent aux administrateurs.

Références

« 100 ans de gestion des risques d'impayés au Crédit Agricole Français », A. Neveu, communication présentée le 14 septembre 2000, dans le cadre du groupe de travail « Financement de l'exploitation agricole familiale » de l'Inter réseau : <http://www.inter-reseaux.org/>

« Quels systèmes bancaires pour quelles agricultures ? », 2001, André Neveu, Edition Charles Léopold Mayer 182 p