

Comment sécuriser le crédit par une meilleure information sur le fonctionnement des exploitations agricoles – le conseil de gestion

BIM n° 7 - 26 février 2002
Marc ROESCH

Les intuitions

Quand un banquier d'une banque commerciale analyse le dossier de demande de prêt pour un équipement d'un agriculteur, il lui demande, entre autres, les bilans de l'exploitation des années précédentes et un compte d'exploitation prévisionnel.

Les agriculteurs qui s'adressent aux IMF sont le plus souvent analphabètes. Ils ne disposent pas de ce type de document. De plus, ils leur est difficile de faire, oralement un bilan financier de leur exploitation. Les enquêtes sur les budgets d'exploitation mettent en évidence que si les exploitants arrivent à appréhender leurs recettes et dépenses en grandes masses, ils n'ont pas conscience du volume que représentent les petites recettes et dépenses quotidiennes. Ils gèrent ces sommes « à vue ». Parce qu'elles représentent des volumes loin d'être négligeables, elles arrivent à faire basculer l'équilibre financier de l'exploitation dans un sens (excédent de liquidité et risque de gaspillage) ou dans un autre (difficulté financière et endettement).

La décision d'investir s'appuie bien plus sur des intuitions que sur une analyse rationnelle, technique et financière, d'un projet.

En face de l'exploitant, au moment de la demande de prêt se trouve le comité de crédit et l'agent de crédit.

Le comité de crédit analyse la demande, le projet de l'agriculteur sous l'angle capital social, mais aussi sur la base de ses propres intuitions. Les comités de crédit ont souvent un grand nombre de projets à analyser, ils n'ont pas le temps de se rendre auprès du demandeur pour décortiquer avec lui sa demande.

Pour l'agent de crédit, le fonctionnement de l'exploitation est une boîte noire. On y injecte du crédit et il en sort des remboursements. Il n'a souvent pas connaissance de la façon dont les exploitants gèrent leur exploitation.

Au bout du compte les accords de prêt se basent essentiellement, tant du côté emprunteur que du côté prêteur, sur de l'intuition.

Le rythme des recettes et le rythme de dépenses

L'activité agricole comme l'activité sociale est essentiellement une activité cyclique.

Labour, semis, entretien, récolte, saison sèche, chaque phase du cycle a ses exigences techniques et financières. Location de terres, achat de semences d'engrais, embauche de main d'œuvre pour l'entretien des cultures, et les récoltes, chacune de ces dépenses interviennent tous les ans aux mêmes périodes.

Fêtes religieuses, frais de scolarité, contributions sociales diverses se succèdent dans l'année, à date fixe.

Les ressources nécessaires pour faire face à ces dépenses proviennent essentiellement de la vente des produits agricoles. Certaines recettes arrivent à date fixe (commercialisation du coton, noix de palme etc.) d'autres recettes peuvent être obtenues tout au long de l'année en vendant la récolte sur le marché. Les prix sur le marché seront plus ou moins favorables à certaines périodes de l'année. Aussi, pour cette raison, les ventes n'ont pas intérêt à se faire n'importe quand.

Les recettes d'un exploitant ont elles aussi un rythme sur lequel il n'a pas totalement prise.

Le rythme des dépenses et celui des recettes coïncide rarement.

L'épargne et le crédit sont là pour faire le lien entre ces rythmes.

L'enjeu pour les IMF est de proposer des produits d'épargne ou de demander le remboursement aux périodes où les recettes excèdent les dépenses, et de proposer des crédits quand la trésorerie des exploitants est insuffisante pour faire les investissements. Mais pour une IMF il est d'autant plus difficile de faire face à cet enjeu qu'elle-même a son rythme de trésorerie.

Ces rythmes peuvent être différents d'une région à une autre (en fonction des cultures, des climats, des habitudes sociales etc) et sont bien sûr différentes d'un individu ou d'une famille à une autre suivant ses productions, ses activités extra-agricoles etc.

Connaître pour sécuriser le crédit

La connaissance de ces rythmes « collectifs » et individuels permettrait de caler au mieux les périodes de prêt les plus favorables, les périodes de remboursement de crédit et le rythme de remboursement ... et donc de sécuriser le crédit.

L'autre élément pour sécuriser un crédit c'est d'apprécier la faisabilité technique et financière d'un projet. Pour cela il faut savoir ce que fait le demandeur, comment le projet s'inscrit dans ses activités dans sa trajectoire d'évolution, et quels sont ses capacités.

Mais comment les membres d'un comité de crédit, un agent de crédit peuvent avoir tous ces éléments alors qu'ils sont souvent loin des sources qui produisent ces informations. Très occupés, ils ont des dizaines de dossiers à traiter et n'ont guère le temps de décortiquer la gestion de leurs clients. Ils sont « le nez dans le guidon » et n'ont guère l'occasion de prendre du recul pour analyser leur expériences et synthétiser leurs connaissances.

Le Conseil de Gestion peut être une source d'information.

Le conseil de gestion

L'échec des programmes de vulgarisation « training and visit », des méthodes basées sur le transfert de « paquets technologiques » et le désengagement des Etats des activités de vulgarisation ont amené la Recherche, les Organisations Paysannes et un certain nombre de « Projets » à donner un nouveau souffle à l'expérimentation de méthodes d'appui aux agriculteurs, notamment le conseil de gestion.

Les principes

Le conseil de gestion a pour fonction d'aider le producteur à atteindre ses objectifs et lui apportant un regard extérieur. C'est une « aide à la décision » mais qui se met en place à travers un processus d'apprentissage. Celui-ci fait évoluer les « représentations » de l'agriculteur avec les étapes suivantes : prévision, action, évaluation des conséquences de la décision, confirmation ou modification des représentations. Ces « représentations » concernent aussi bien les domaines des techniques agricoles que ceux des calendriers, de la gestion de la force de travail, du budget de l'exploitation ou celui de la famille ... tous les aspects qui composent une agriculture familiale.

La démarche

Elle s'articule sur trois temps :

- > une phase d'apprentissage à l'observation et l'analyse et aux bases de gestion. Les exploitants apprennent à tenir un carnet de suivi, à noter quotidiennement un certain nombre de faits et de décisions, et à faire le lien entre ces décisions et leurs conséquences
- > Une phase d'actions techniques, de mise en pratique d'un certain nombre de choix décidés suite aux observations
- > Un diagnostic et un montage de projet

Les deux premières phases se font en groupe, autour d'un animateur, la troisième relève du conseil individuel.

Actuellement la formation et le suivi regroupent 20 à 30 agriculteurs autour d'un animateur. Ils se déroulent sur trois ans à raison de deux séances par mois en dehors de la saison des cultures.

Pour qui, pour quoi

Actuellement cette démarche reste expérimentale, même si elle concerne des centaines d'agriculteurs dans une dizaine de pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale (voir une première liste de contacts ci-dessous). Bien des questions restent en suspens notamment comment l'organiser, et comment la financer pour qu'elle puisse atteindre des milliers d'exploitants.

En attendant, les nombreuses données recueillies, les expériences réalisées permettent d'avoir des références sur les modes de gestion, des performances économiques, la rentabilité d'un certain nombre de productions.

Pour l'instant l'objectif du conseil de gestion n'est pas d'amener les exploitants à s'endetter. D'autre part la confidentialité des données recueillies au niveau de chaque exploitation (gage de véracité) interdit toute utilisation directe de celles-ci pour l'analyse des dossiers de prêt.

Par contre l'analyse des données et les expériences accumulées sur le mode de fonctionnement des exploitations doit permettre aux IMF d'identifier les cycles évoqués ci-dessus. Elle permet de réfléchir sur leur offre de crédit, d'affiner les grilles d'analyse des demandes de crédit et de donner aux agents et aux comités de crédit une connaissance plus complète de leur clientèle paysanne. Cette connaissance permet de prêter en connaissance de cause.

Les relations entre les équipes qui travaillent sur le conseil de gestion et les organismes de crédit sont encore très faibles (constat fait au dernier séminaire sur le conseil de gestion à Bohicon Bénin en novembre 2001). Les informations issues de ces travaux restent actuellement à l'état « semi-élaborés », pas forcément utilisables directement. Les contacts entre ces équipes conseils de gestion et les IMF mériteraient d'être organisées de façon plus volontaristes.

Mais qui en prendra l'initiative ?

Pour l'instant Inter-Réseaux a commencé à ouvrir le dossier au niveau international. Mais le relais devra forcément être pris au niveau national.

Ref :

Le site de l'Inter-reseaux : <http://www.inter-reseaux.org/index.html>

Dossier de l'Inter-Réseaux n° 1 Le conseil en gestion pour les exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique latine Groupe de travail " Outils et méthodes de gestion " - 1996 - 63 pages

Outils et méthodes de gestion pour les exploitations agricoles et les organisations paysannes ; François Japiot, Patrick Gautier Janvier 1998

<http://www.inter-reseaux.org/publications/enlignes/HTML/doctravbobo.htm>

Travaux du groupe de travail sur « outils et méthode de gestion » :

<http://www.inter-reseaux.org/themes/gestion/outilgest.htm>

Les travaux du PRASAC (Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique Centrale) notamment « le conseil de gestion en régions chaudes : méthodes, outils, références bibliographiques et enjeux pour le développement dans la zone Prasad » Janvier 2001, M Havard et al 19 p

Quelques contacts :

- > P. Rebuffel INERA-RSP Burkina Faso
- > P. Kleene I. Fane URDOC Niono Mali
- > B. FOMBA IER Mali Sud
- > M. Havard S Takoua PRASAC IRAD Garoua Cameroun
- > A. Mampinga S Berton Agricongo Congo Brazza
- > G. Faure H Hocde CIRAD Montpellier

Message qui s'était perdu dans le grand espacefinance

IMF et Conseil de gestion

CONTRIBUTION – 12 mars 2002

Bonne initiative d'évoquer cette question lancinante de la relation entre conseil de gestion et financement des exploitations agricoles.

D'abord quelques remarques sur le texte que nous propose Marc Roesch

(repris entre guillemets – BIM téléchargeable à :

<http://microfinancement.cirad.fr/fr/frame5.html> BIM du 26-02-02 ou

<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/BIM-26-02-02.pdf>).

■ « Pour l'agent de crédit, le fonctionnement de l'exploitation est une boîte noire. On y injecte du crédit et il en sort des remboursements. Il n'a souvent pas connaissance de la façon dont les exploitants gèrent leur exploitation. »

Effectivement, comprendre la boîte noire est rarement la priorité des agents de crédit et encore moins de leur hiérarchie et de la plupart des experts qui les conseillent (on pourrait aussi remarquer que la compréhension de la fameuse boîte noire que constitue les exploitations familiales rurales est chose ardue sur laquelle nombre de chercheurs se sont cassés les dents, mais c'est un autre débat...). Malgré quelques tentatives (qui heureusement semblent se multiplier) d'évaluer l'impact des IMF, la tendance générale semble plutôt être de se contenter de suivre les indicateurs classiques (genre taux de remboursement) en faisant l'hypothèse que si les ruraux remboursent et continuent à prendre du crédit, c'est que tout va bien et que le crédit profite à leurs activités. C'est faire l'impasse sur les processus de décapitalisation des familles rurales et/ou sur les phénomènes de cavalerie où des familles peuvent être incitées à s'endetter ailleurs (peut-être plus facilement dans le secteur informel) pour honorer leurs dettes auprès des IMF et pouvoir continuer à accéder à ces crédits. Ce qui me fait enchaîner sur un commentaire lié à une autre partie du BIM...

« Par contre l'analyse des données et les expériences accumulées sur le mode de fonctionnement des exploitations doit permettre aux IMF d'identifier les cycles évoqués ci-dessus. Elle permet de réfléchir sur leur offre de crédit, d'affiner les grilles d'analyse des demandes de crédit et de donner aux agents et aux comités de crédit une connaissance plus complète de leur clientèle paysanne. Cette connaissance permet de prêter en connaissance de cause. »

Très bien mais il faut imaginer que cet objectif entraînera forcément des coûts supplémentaires pour les IMF en terme de formation de leurs agents et cadres, de mise en œuvre d'éventuelles nouvelles procédures prenant en compte les données technico-économiques des exploitations familiales, ... Dans le contexte actuel de pression des logiques budgétaires simplistes sur la rentabilité des IMF, voici un beau chantier et un argument de plus pour légitimer l'idée de subventions structurelles et durables pour les IMF (voir "The Microfinance Promise" de Jonathan Morduch).

« Fêtes religieuses, frais de scolarité, contributions sociales diverses se succèdent dans l'année, à date fixe. »

Certes, mais les études d'impact réalisées semblent (sous réserve de confirmation par des personnes plus compétentes que moi) souligner le fait que ce sont plutôt les dépenses sociales non régulières (mariages, funérailles, maladies graves, ...) qui viennent perturber la logique de remboursement des familles rurales. Le chantier de la microassurance est ouvert.

Et il serait aussi utile d'ouvrir celui des assurances permettant d'envisager à terme une couverture, même partielle, des risques covariants (sur ce sujet, voir une esquisse de problématique

sur la sécurisation du crédit proposée à l'occasion du séminaire « microfinance et financement de l'agriculture familiale » du CIRAD et de CERISE, rédigée par Dominique Lesaffre et Denis Pesche, document disponible sur demande : denis.pesche@inter-reseaux.org.

Je signale au passage pour les internautes inattentifs que l'Inter-Réseaux développe un groupe de travail sur la sécurisation du crédit aux exploitations familiales et que tous les participants de bonne volonté souhaitant débattre de ces questions sont les bienvenues (c'était le quart d'heure pub !)

Plus largement, je signale aux surfeurs d'espace finance qu'un document de synthèse (8 pages) est maintenant disponible sur la question du conseil aux exploitations familiales. Issu des travaux du séminaire de Bohicon évoqué dans le message de Marc, ce document développe l'idée que les différentes formes expérimentées en Afrique subsaharienne et jusqu'ici rangées sous l'appellation « conseil de gestion » recouvrent une telle diversité que le terme « conseil de gestion » ne reflète pas. Le conseil de gestion est trop connoté gestion-comptabilité et ne souligne pas la dimension technico-économique du conseil ni ses implications en terme de refonte des dispositifs de vulgarisation un peu partout déliquescents.

Cette note est disponible sur demande (à mon adresse mail) mais aussi auprès de Guy Faure, CIRAD-TERA, tous deux co-organisateurs de l'atelier de Bohicon, en partenariat avec l'IRAM, Ambre consultants et avec le soutien du MAE et de l'AFD. Tous ces éléments devraient dans un avenir proche être disponible sur le web mais ce n'est pas encore le cas.

Enfin, je ne peux qu'appuyer le point de vue de Marc quand il dit que :

« Pour l'instant l'objectif du conseil de gestion n'est pas d'amener les exploitants à s'endetter. D'autre part la confidentialité des données recueillies au niveau de chaque exploitation (gage de véracité) interdit toute utilisation directe de celles-ci pour l'analyse des dossiers de prêt. »

La tentation est grande, pour les bailleurs de fonds qui soutiennent souvent les deux démarches (d'un côté les IMF et de l'autre le conseil aux exploitations familiales), d'imaginer des articulations fonctionnelles entre les deux : on est pas loin du flicage des paysans... L'antidote à cela me semble être la nécessaire gouvernance paysanne sur les dispositifs de conseils pour garantir au maximum la confidentialité de la démarche, gage de confiance auprès des producteurs.

Le dernier numéro de Grain de Sel n° 19 (novembre 2001) est en ligne. www.inter-reseaux.org