

Sources de fonds du crédit agricole



SOURCES DE FONDS DU CRÉDIT AGRICOLE



SOURCES DE FONDS DU CRÉDIT AGRICOLE

THORSTEN GIEHLER

Décembre 1999

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

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

N° 4

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 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.

Il n'existe pas de crédit sans ressources financières. Les prêts à l'agriculture peuvent être financés à partir de différentes sources comme l'épargne des ménages agricoles, le marché des capitaux, les fonds propres, les allocations budgétaires du gouvernement, les services de refinancement de la banque centrale et les emprunts internationaux. Les fonds provenant de ces différentes sources, dont certaines sont hautement *politiques*, ont des répercussions différentes sur la gestion, la performance et l'autonomie des institutions financières. Les fonds publics accroissent la vulnérabilité de ces institutions aux ingérences du gouvernement dans leur gestion et leurs opérations quotidiennes. Les dépôts d'épargne et les autres fonds à court terme exigent une gestion très affinée lorsqu'ils sont utilisés à des fins de crédit agricole qui se distingue par son caractère saisonnier et à long terme. Les fonds provenant du marché des capitaux sont coûteux à mobiliser et ne sont disponibles que pour des institutions financières réellement performantes.

La dernière décennie a connu une baisse marquée de la disponibilité de fonds publics réservés au crédit agricole. D'où une question fondamentale: quelles sont les sources de financement qui permettraient de combler cette lacune? En outre, quelles seraient les conséquences de l'utilisation d'autres instruments financiers et de nouvelles sources de fonds?

Une variation des sources de financement exercera une incidence marquée sur les institutions financières. Si, d'une part, leur autonomie est susceptible de s'accroître et leur structure administrative s'améliorer, d'autre part, il pourrait en découler des coûts et des risques. Bien sûr, il est plus facile d'acheminer des ressources publiques subventionnées que de gagner la confiance des épargnants ou de mobiliser les fonds du marché des capitaux.

Le présent volume décrit les possibilités de financement des prêts agricoles. Il décrit les répercussions de l'utilisation de différentes sources sur les institutions financières. Les aspects les plus marquants examinés dans cette étude sont les suivants:

- Quel est l'impact des différentes sources de financement sur la performance des institutions financières?

- Quels sont les risques spécifiques inhérents à l'emploi de certaines sources de financement pour le crédit agricole?
- Quelle est l'influence de la structure du passif sur la gouvernance et l'autonomie des institutions financières?

Des mesures sont aussi proposées pour améliorer l'accès à des sources de crédit moins explorées et pour gérer efficacement les fonds en vue de mobiliser les ressources financières nécessaires aux investissements agricoles.

La présente publication est la quatrième de la série produite au titre de l'initiative conjointe FAO/GTZ: Nouveau regard sur le financement agricole. Comme le N° 3 il se concentre sur différents types d'institutions financières alors que le N° 2 et le N° 5 mettent l'accent sur les politiques et le N° 6 sur la clientèle.

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

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	vii
Abréviations	viii
Introduction	ix
1. Obtention et gestion des fonds prêtables	1
1.1 Catégories de fonds prêtables	1
1.2 Financement extérieur et autofinancement	3
1.2.1 Financement extérieur	3
1.2.2 Autofinancement direct et indirect	4
1.3 Les défis de la gestion des ressources	5
2. Un aperçu des fonds destinés au crédit agricole	11
2.1 Fonds concessionnels	11
2.1.1 Fonds de donateurs internationaux	11
2.1.2 Fonds budgétaires du gouvernement	16
2.1.2.1 Emprunts et fonds fiduciaires	16
2.1.2.2 Subventions en capital	17
2.1.2.3 Subventions à l'exploitation	18
2.1.3 Fonds des banques centrales	19
2.1.4 Dépôts obligatoires	22
2.2 Fonds octroyés à des conditions commerciales	25
2.2.1 Epargnes et dépôts	25
2.2.2 Autres engagements commerciaux	29
2.2.2.1 Emprunts commerciaux	29
2.2.2.2 Titres d'emprunt	30
2.2.3 Fonds propres et autofinancement	32
3. Sources de financement des acteurs en jeu	37
3.1 ONG et institutions financières non formelles	37
3.2 Banques rurales à guichet unique	38
3.3 Coopératives d'épargne et de crédit	39
3.4 Banques de développement agricole	42
3.5 Banques commerciales	43
3.6 Résumé	45
4. Avantages et désavantages des sources de financement	47
4.1 Impact sur les coûts des institutions financières	47
4.1.1 Fonds concessionnels	48
4.1.2 Fonds commerciaux	51
4.2 Impact sur l'exposition aux risques	53
4.2.1 Fonds concessionnels	58
4.2.2 Fonds commerciaux	59
4.3 Impact sur la gestion et l'autonomie	61

5. Meilleures pratiques de mobilisation des ressources	67
5.1 Mobilisation de l'épargne en faveur du crédit agricole	68
5.1.1 Améliorer l'accès aux dépôts	68
5.1.2 Utilisation de fonds à court terme pour le crédit agricole	70
5.2 Accès aux marchés des capitaux	75
5.3 Fonds publics pour le crédit agricole	78
Références	85
Encadrés	
Encadré 1: Lignes de crédit comme sources de fonds périodiques	14
Encadré 2: La banque centrale comme source de financement: le cas de l'Inde	21
Encadré 3: Dépôts individuels comme principale source de fonds: la BRI	27
Encadré 4: Chercher la convergence internationale en matière de mesure des fonds propres: l'Accord de Bâle sur le capital	33
Encadré 5: Les banques à guichet unique et le crédit agricole: le cas des banques communautaires au Nigeria.	40
Encadré 6: L'ingénierie financière attire les dépôts	70
Encadré 7: Analyse des risques des institutions financières	72
Tableaux	
Tableau 1: Dimensions des fonds à rétrocéder	1
Tableau 2: Fonds utilisables pour le crédit agricole – Sources et caractéristiques	4
Tableau 3: Les défis de la mobilisation de fonds pour le crédit agricole par rapport à certains importants objectifs de la gestion des actifs et passifs	10
Tableau 4: Caractéristiques géographiques du financement des banques agricoles	43
Tableau 5: Importance de différentes sources de fonds (1996)	44
Tableau 6: Fourchette des coûts découlant de la mobilisation et de la gestion de différents fonds	48
Tableau 7: Sources de non-concordance des actifs et des passifs	56

Tableau 8:	Exemple de risques de taux d'intérêt et de trésorerie que comporte le financement à long terme du renouvellement d'une plantation de café	59
Tableau 9:	Sources de fonds du crédit agricole: avantages, désavantages et recommandations	79
Figures		
Figure 1:	Bilan simplifié des institutions financières	2
Figure 2:	Financement des institutions financières	6
Figure 3:	Volume de projets agricoles indépendants de la Banque mondiale dans les pays à économie de marché (1965-96).	15

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les nombreuses personnes et organisations qui ont fourni leur contribution à cette recherche. L'appui constant et les apports précieux de Richard Roberts m'ont été d'une très grande utilité.

Mes remerciements vont à Dieter Seibel, B. Satyanarayana, Ike Ikpelue et la National Board for Community Banks au Nigeria pour leurs contributions respectives aux études de cas présentées dans ce document. Je suis particulièrement reconnaissant à Michael Fiebig, Stefan Staschen, Gabriela Braun, Elizabeth Coffey et Anthon Slangen pour leurs commentaires pertinents sur les différentes versions préliminaires.

Je voudrais remercier aussi mes collègues Pekka Hussi et Åke Olofsson de la FAO et Sylvia Wisniwski et Alfred Hannig de la GTZ pour leurs critiques constructives. Mes remerciements s'adressent également à Gerhard Coetzee, Jo Hili, Teresa Danieli et Vittoria Zaffarano pour leurs conseils sur certains thèmes spéciaux.

ABRÉVIATIONS

AB	The Agricultural Bank of Iran
ACC	Agricultural Credit Cooperation
ADBP	Agricultural Development Bank of Pakistan
AFC	Agricultural Finance Corporation
AFRACA	Association africaine de crédit rural et agricole
APRACA	Association de crédit agricole pour l'Asie et le Pacifique
ALIDE	Association latino-américaine d'institutions pour le financement du développement
BAAC	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives
BAP	Banco Agrario del Perú
BRI	Bank Rakyat Indonesia
BPM	Bank Pertanian Malaysia
BNDA	Banque nationale de développement agricole
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CNCA	Caisse nationale de crédit agricole
BEI	Banque européenne d'investissement
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
ICAP	Instituto de Crédito Agrario y Pecuario
IDA	Association internationale de développement
NABARD	National Bank for Agriculture and Rural Development
NACB	Nigerian Agricultural and Co-operative Bank
NENARACA	Association régionale du crédit agricole pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PBDAC	Principal Bank for Development and Agricultural Credit
VBARD	Vietnam Bank for Agriculture
WOCCU	Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit

La présente étude passe l'attention aux facteurs qui permettent aux institutions financières d'opérer et met l'accent sur les apports financiers ou les fonds qui sont nécessaires à leurs activités.

Les marchés financiers ruraux des pays en développement comprennent différents intermédiaires: les banques de développement agricole, les banques commerciales, les banques rurales à guichet unique, les coopératives, les ONG, les institutions financières informelles et les prêteurs d'argent individuels. Indépendamment du caractère formel ou informel de ces acteurs, ou du fait qu'il s'agit d'institutions opérant à grande échelle ou gérées individuellement, ces intermédiaires ont une caractéristique commune: ils ne peuvent opérer sans ressources financières. L'intermédiation financière est leur principal objectif et consiste à mobiliser des fonds en vue de les transformer en prêts. Les deux faces du processus d'intermédiation financière ont leurs règles particulières. De même que les institutions financières peuvent faillir en raison d'un mauvais portefeuille de prêts, ces intermédiaires peuvent essuyer un échec du fait de la mauvaise gestion de leurs sources de financement. Notamment, les institutions financières impliquées dans des opérations de crédit agricole sont exposées aux risques élevés inhérents à la non-concordance des échéances des fonds et des prêts.

C'est pourquoi, ces trois dernières décennies, la gestion du passif a fait partie intégrante des activités des institutions financières. Malgré cela, la prise de conscience de l'importance de cette tâche dans le domaine du financement agricole devra encore être renforcée. Tous les fonds disponibles pour le crédit agricole sont assortis de caractéristiques essentielles qui peuvent consister en avantages et désavantages du point de vue de l'institution financière. Il est impossible d'accéder à des fonds sans être influencé par leurs éléments constitutifs particuliers. Certains de leurs aspects sont négligeables, certains sont positifs mais d'autres peuvent constituer un grave danger pour les institutions financières selon la situation, le type d'institution qui les utilise et ses objectifs particuliers.

Chaque institution financière doit analyser l'impact spécifique des divers types de fonds sur ses objectifs, sa viabilité et son autonomie afin de déterminer la combinaison de sources de financement la plus appropriée.

La mobilisation de ressources destinées au crédit agricole doit affronter un grand nombre de défis dus à la nature spécifique de la demande de ce type de crédit. Le portefeuille des prêteurs a un mouvement relativement limité en raison du caractère saisonnier et à long terme du crédit affecté à l'agriculture. Cette caractéristique a un effet direct sur la composition des fonds nécessaires pour satisfaire les besoins spécifiques des producteurs agricoles.

La présente étude se propose d'identifier une composition rationnelle et appropriée de fonds à allouer au crédit agricole. Elle recommande certaines sources de financement qui conviennent aux institutions financières. Ses propositions sont compatibles avec l'objectif général qui est de fournir aux ménages agricoles, notamment aux petits exploitants des pays en développement, les ressources nécessaires à leurs investissements. Le document se concentre essentiellement sur les institutions financières formelles et semi-formelles. Ce sont les seules qui peuvent disposer d'une grande variété de fonds à rétrocéder.

X

Outre le problème général de la gestion efficace du passif, une autre contrainte est représentée par la réduction au cours de la dernière décennie des sources jadis abondantes de fonds. Du fait de l'abandon de l'approche axée sur le crédit ciblé et de l'adoption de celle du marché financier, les fonds fournis par les donateurs aux banques de développement et aux banques coopératives faitières ont accusé un recul. Le portefeuille de la Banque mondiale destiné aux projets de crédit agricole s'est amenuisé passant d'un montant annuel moyen de plus d'un milliard de dollars EU à moins de 250 millions de dollars au cours des années 1980. La plupart des lignes de crédit traditionnelles offertes aux banques de développement agricole ont été arrêtées. Les banques de développement régionales et les agences de développement bilatérales ont aussi adopté la nouvelle approche et réduit en conséquence leur portefeuille. Les donateurs fournissent désormais leur assistance principalement au financement des micro-entreprises et aux institutions financières non gouvernementales qui offrent surtout des services en faveur de la production non agricole. La plupart des histoires à succès du microfinance et de ses techniques, qui ont été largement débattues, ne tiennent pas compte des contraintes spécifiques qui pèsent sur les prêts octroyés au secteur agricole. La question à laquelle il faut encore répondre est la suivante: quels fonds peuvent remplacer les ressources publiques

décroissantes et quels sont les impacts spécifiques de ces nouvelles combinaisons de sources de financement sur les objectifs, la viabilité et l'autonomie de l'institution financière?

Le chapitre 1 groupe en catégories les fonds disponibles pour le crédit agricole et passe en revue les problèmes spécifiques qu'il faut surmonter lorsque l'on gère les ressources qui lui sont destinées. Le chapitre 2 décrit les différents types de moyens financiers, à savoir les allocations budgétaires du gouvernement, les fonds de donateurs, les lignes de crédit de la banque centrale, les dépôts obligatoires et volontaires, les prêts interbancaires, les titres d'emprunt et les fonds propres. Il catégorise leurs principales caractéristiques techniques, et les règles et procédures à suivre pour leur usage. Le chapitre 3 fait le point sur la combinaison courante des fonds prêtables des principales institutions financières rurales officielles et semi-officielles en fonction d'un questionnaire envoyé à environ 80 membres d'associations de crédit rural et agricole (APRACA, AFRACA et NENARACA). Le chapitre 4 présente une analyse qualitative générale des différents types de fonds du point de vue de l'institution financière. Il identifie les avantages et désavantages de ces ressources financières, à savoir leurs répercussions sur la viabilité institutionnelle, la vulnérabilité aux risques et la gouvernance des institutions. L'impact macro-économique potentiel de l'emploi de certains fonds n'a pas été pris en compte. Des exemples tirés d'études de cas étayaient les principales conclusions. L'analyse prépare la voie aux recommandations formulées dans le dernier chapitre sur l'amélioration de l'accès aux fonds et à leur gestion.

1 OBTENTION ET GESTION DES FONDS PRÊTABLES

1.1 CATÉGORIES DE FONDS PRÊTABLES

Il existe différentes manières de classer les fonds que les intermédiaires financiers utilisent pour le crédit ou pour d'autres activités bancaires (tableau 1). On peut grouper ces fonds par source (créanciers et propriétaires), par conditions (par exemple taux d'intérêt, échéance) et par procédures de mobilisation (fonds internes ou externes, déposés ou empruntés).

Tableau 1
Dimensions des fonds à rétrocéder

1. Sources	Agences internationales de développement, gouvernement national, banque centrale, déposants, actionnaires, etc.
2. Conditions	Fonds commerciaux ou subventionnés, dépôts volontaires ou obligatoires, à long terme ou à court terme, à taux d'intérêt fixe ou variable.
3. Procédures	Financement externe ou autofinancement, fonds empruntés activement ou provenant de dépôts.

Les fonds prêtables apparaissent dans la colonne du *passif* du bilan en tant qu'entrée séparée (voir la figure 1). Dans les rapports annuels des institutions financières, les fonds sont normalement amalgamés à des groupes de dépôts, d'emprunts, de titres d'emprunt et de fonds propres. Les *dépôts* sont des fonds confiés à l'institution financière à des fins de sauvegarde ou pour dégager des intérêts. C'est le déposant plutôt que l'institution de prêt qui prend l'initiative de placer les fonds. Comme les dépôts, les *fonds fiduciaires* sont confiés à une institution financière dans un but et suivant des procédures définies par le créancier (généralement

le gouvernement ou un bailleur de fonds international). Les *emprunts* sont des fonds mobilisés volontairement par les institutions financières. Contrairement aux dépôts, c'est l'institution financière qui prend l'initiative de mobiliser ces fonds. Les *titres d'emprunt* sont des documents écrits (effets, bons, obligations, etc.) utilisés pour mobiliser des fonds. Les bons, par exemple, revêtent normalement la forme de titres à intérêt fixe vendus en échange de prêts ou d'hypothèques publics. Les obligations sont des promesses de paiement non garanties. Les *fonds propres*, appelés aussi actif net, représentent l'ensemble des actifs moins les dettes totales et comprennent le capital versé, les bénéfices non distribués et les réserves. Le principal produit de l'intermédiation financière est le portefeuille de prêts. La colonne de l'actif du bilan fournit des informations sur l'emploi de tous les fonds.

2

ACTIF	PASSIF
Avoirs en caisse Réserves auprès la banque centrale Portefeuille de prêts Effets, obligations, etc.	Dépôts <ul style="list-style-type: none"> • Comptes courants • Comptes d'épargne • Dépôts à terme • Dépôts obligatoires • Fonds fiduciaires
Terrains, immeubles, équipement, etc.	Emprunts <ul style="list-style-type: none"> • Prêts commerciaux • Prêts du gouvernement • Prêts de la banque centrale • Prêts de donateurs
	Titres d'emprunt (obligations, bons)
	Fonds propres <ul style="list-style-type: none"> • Capital versé • Réserves • Bénéfices non distribués
Actif total	Passif total

Figure 1: Bilan simplifié des institutions financières

Cependant, les bilans ne dévoilent pas toutes les informations relatives à l'origine des fonds et aux conditions les caractérisant. Le tableau 2 donne un aperçu des principaux créanciers (première colonne) et des catégories dans lesquelles leurs fonds peuvent apparaître dans le bilan des institutions financières (première ligne). La deuxième ligne opère une distinction en fonction de conditions choisies. Nous avons ainsi un tableau général de tous les fonds que les institutions financières utilisent pour leurs prêts agricoles. Une analyse détaillée de ces différents instruments (A-R) figure au chapitre 2.

Il convient de souligner que seules les ressources qui accroissent le bilan total sont considérées comme fonds prêtables. Les espèces tirées de la vente d'actifs comme les effets, les titres, les biens immobiliers ou le remboursement de prêts n'augmentent pas le bilan total et en sont donc exclus. En pratique, les variations de la structure de l'actif sont le fait d'activités courantes de la gestion de trésorerie. Dans ce sens, le réescompte de la banque centrale ne fait pas partie de l'analyse des différentes sources de fonds¹. Le réescompte est normalement un moyen de rendre liquide l'actif mais non pas d'accroître le passif.

1.2 FINANCEMENT EXTERIEUR ET AUTOFINANCEMENT

1.2.1 *Financement extérieur*

Les institutions financières peuvent mobiliser des fonds à l'*extérieur* (financement externe) ou à l'*intérieur* (autofinancement). Cependant, à la différence des entreprises manufacturières ou commerciales, les institutions financières sont financées pour l'essentiel par des fonds externes. Les fonds propres ne représentent en général que 5-10 pour cent (OCDE, 1997) des fonds totaux. Les principales sources de fonds externes sont les épargnants individuels, les autres banques, les compagnies d'assurance et les grosses entreprises, les gouvernements nationaux, les bailleurs de fonds internationaux, les banques centrales et les marchés monétaires et des capitaux, locaux ou internationaux. Normalement, les dépôts d'épargne représentent la partie prépondéran-

¹ Certaines institutions placent les lignes de crédit de la banque centrale dans la catégorie du réescompte, ce qui prête à confusion.

Tableau 2

Fonds utilisables pour le crédit agricole - Sources et caractéristiques

fonds	Emprunts		Dépôts		Fonds fiduciaires	Titres d'emprunt	Fonds propres
	Commerciaux	Subventionnés	Volontaires	Obligatoires			
Créanciers							
Donateurs		A			B		C
Gouvernement		D		I	E		F
Banque centrale		G					
Épargnants			L	K		O	
Banques	M			H			
Marchés financiers						N	P
Autofinancement							R

- A: Lignes de crédit des agences de développement
 B: Fonds fiduciaires de donateurs (fonds rotatif, par exemple)
 C: Assistance technique et financière (donations, capital-risque)
 D: Lignes de crédit du gouvernement
 E: Fonds fiduciaires publics
 F: Subventions aux opérations et donations en capital
 G: Lignes de crédit de la banque centrale
 H: Fonds obligatoires d'autres banques
 I: Comptes d'entités publiques
 K: Dépôts obligatoires des cleints emprunteurs
 L: Dépôts du public
 M: Prêts interbancaires
 N: Obligations (non garanties ou garanties)
 O: Certificats de dépôt négociables
 P: Capital-action
 R: Bénéfices non distribués, réserves et capital versé

4

te del'ensemble du passif. Dans certaines publications, les épargnants font partie de la catégorie des sources internes de fonds. Cette classification pourrait se justifier dans le cas des coopératives d'épargne et de crédit où les épargnants sont aussi des actionnaires/propriétaires de la société. Cependant, même les coopératives font la différence entre les comptes d'épargne et les comptes en actions. Dans l'évaluation de l'adéquation des capitaux propres des institutions mutualistes, les épargnes ne sont pas classées comme fonds propres.

1.2.2 Autofinancement direct et indirect

Du moment que le capital versé est normalement limité, le financement externe est en pratique l'instrument dominant. Cependant, outre l'ac-

croissement *direct* des fonds propres par l'émission de nouvelles actions ou l'adhésion de nouveaux membres d'une coopérative, les bénéfices non distribués représentent une partie significative de la capacité d'autofinancement. Les bénéfices non distribués sont constitués par le bénéfice annuel net après impôts. C'est pourquoi chaque revenu ou subvention qu'accumulent les institutions financières élargit *indirectement* la base des fonds prêtables. Schreiner (1997) identifie six différentes formes de subventions potentiellement disponibles pour les institutions financières (voir la section 2.1.2). Elles permettent d'accroître l'actif net - autrement dit, elles élargissent la base des fonds propres de la société. Du moment, notamment, que les institutions financières publiques reçoivent dans de nombreux cas de multiples subventions, leurs bénéfices non distribués sont gonflés.

1.3 LES DÉFIS DE LA GESTION DES RESSOURCES

Chaque institution financière doit affronter un certain nombre de défis dans sa gestion des entrées et sorties. Nous faisons la distinction entre quatre domaines spécifiques de la *gestion des actifs et passifs*.

1. Disponibilité et composition des fonds
(gestion de la structure du passif)
2. Marge/écart des taux d'intérêt
(gestion des risques de taux d'intérêt)
3. Gestion des risques de change
4. Gestion des risques de trésorerie

La gestion des défauts de paiement ou des risques de crédit et les activités connexes (comme les opérations de couverture à terme ou la diversification de l'actif) sont des tâches de gestion orientées fondamentalement vers l'actif et déjà décrites dans AFR N° 3. Cependant, la prise de décision en matière de mobilisation des ressources est fortement liée aux produits de l'institution financière. La structure du passif des banques détermine l'allocation des actifs et inversement. Ce constat général s'applique notamment aux institutions financières qui opèrent dans un milieu macro-économique hostile ainsi qu'aux institutions qui en sont au premier stade de leur évolution (comme la plupart des prêteurs des

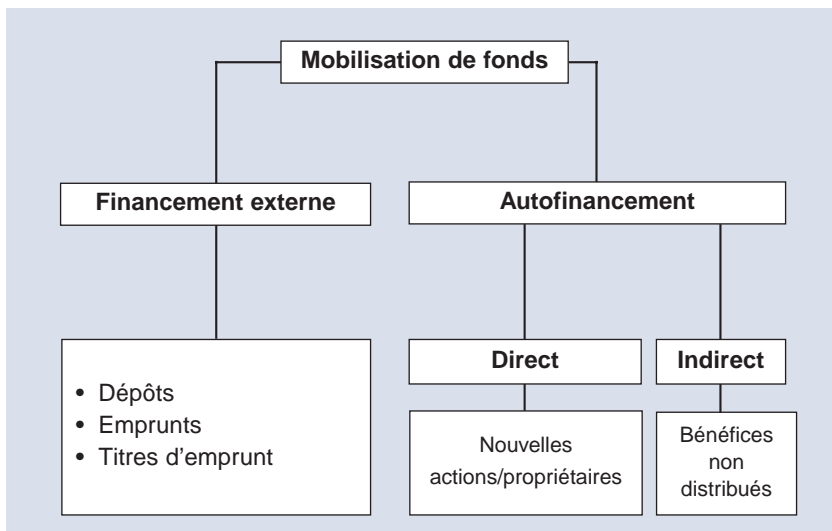


Figure 2: Financement des institutions financières

6

zones rurales). Dans le cadre des quatre domaines généraux de la gestion des actifs et passifs, l'accent portera sur les problèmes spécifiques inhérents à la mobilisation et à l'opération des fonds à destiner au crédit agricole².

Tout d'abord, la *disponibilité de fonds* et, par là, la *composition des fonds* d'une institution pratiquant le crédit agricole dépendent largement du type de prêteur. Normalement, l'éventail des fonds possibles s'élargit à mesure qu'augmente le niveau de formalisation du prêteur. Les institutions financières agréées et réglementées par la loi bancaire sont en mesure de mobiliser toutes sortes de fonds (dépôts, emprunts commerciaux, obligations et capital propre) bien qu'elles ne puissent le faire automatiquement à des conditions favorables. Au bas de l'échelle se situent les prêteurs informels (particuliers et groupes d'entraide) qui doivent affronter de nombreuses restrictions sur l'accès aux dépôts, aux emprunts commerciaux et aux titres d'emprunt (voir le chapitre 3). D'autres facteurs déterminants qui influencent l'accès à certains fonds sont la performance de l'institution financière et le cadre macro-économique. Du fait que de nombreux prêteurs ruraux sont informels ou

² Il existe une abondance de textes qui traitent en termes généraux de la question de la gestion des actifs et passifs et ils peuvent être consultés au besoin. Des références sont données à la fin de ce document.

semi-formels, n'ont aucune notation ou, dans le meilleur des cas, une notation limitée sur les marchés des capitaux, et œuvrent souvent dans des économies aux taux d'inflation élevés, la structure de leur passif tend à être déséquilibrée. La gestion de la structure du passif vise à atteindre une composition rationnelle des sources de financement qui soit conforme aux règles bancaires fondamentales. Ces règles imposent la détention d'un montant suffisant de capitaux propres et une combinaison d'éléments du passif qui garantissent un certain niveau d'autonomie de gestion, de solvabilité et de diversification des risques. Cependant, les institutions financières rurales sont particulièrement confrontées aux limitations qui entravent leur capacité de gérer la structure du passif. Souvent, les créanciers des coopératives de crédit agricole et les banques à guichet unique entreprennent des activités économiques similaires ou sont en nombre limité (ONG avec un ou quelques donateurs, banques de développement agricole utilisant des fonds gouvernementaux). Il est donc plus difficile pour ces institutions de diversifier leurs risques ou de conserver leur autonomie de gouvernance ou de leurs prises de décisions en matière de gestion.

Deuxièmement, en termes de *marge d'intérêt* (la différence de prix entre les actifs portant intérêts et les dettes qui les paient) les institutions qui pratiquent le crédit agricole doivent affronter des risques de taux d'intérêt³. Dans de nombreux pays en développement, les marges pour le crédit agricole sont fixées par le gouvernement qui impose des plafonds sur les taux des dépôts et des prêts. L'agriculture est un secteur politiquement sensible (voir Coffey, AFR N° 2). Les ajustements de ces plafonds définis de l'extérieur risquent bien d'être inadéquats lorsque évoluent les conditions économiques. En outre, un portefeuille de prêts à long terme doit être refinancé à plusieurs reprises si l'on ne dispose pas de fonds à long terme qui concordent exactement avec la structure des échéances de l'encours des prêts. Cependant, on ignore les taux d'intérêt des fonds pour les périodes de refinancement futures. C'est pourquoi, les prêts à long terme exposent les institutions financières à des risques plus élevés qu'un portefeuille de prêts caractérisé par des courts termes et une forte rotation.

³ L'expression gestion des risques de taux d'intérêt s'applique aux risques associés à des changements imprévus dans les niveaux des taux d'intérêt. Elle ne décrit pas les problèmes prétendus de basse rentabilité du crédit agricole. Lorsque l'on sait d'avance qu'un certain prêt n'est pas rentable (marge trop faible), il est relativement simple de prendre la décision appropriée: ne pas prêter. Dans ce cas il n'y a aucun risque de taux d'intérêt.

Troisièmement, le *risque de change* est associé aux emprunts internationaux. De nombreuses ONG et banques de développement agricole mobilisent à l'étranger des fonds à prêter localement. Ces fonds sont sujets à des risques de change élevés et peuvent même transformer des prêts concessionnels en un lourd fardeau. La NACB du Nigeria a dû presque cesser ses opérations parce qu'elle avait assumé le risque de change d'un prêt de la Banque africaine de développement. Après la dévaluation du naira nigérian, les coûts de remboursement étaient plusieurs fois plus élevés que ceux calculés à priori.

Quatrièmement, la gestion du *risque de trésorerie* des institutions pratiquant le crédit agricole doit être plus articulée que pour les prêts commerciaux ou les activités économiques urbaines diversifiées. Pour la production et les investissements agricoles il faut pouvoir fournir des prêts adaptés à leurs exigences et comportant des termes prolongés et des conditions appropriées. La structure des flux de trésorerie des ménages ruraux est normalement différente de celle des entreprises urbaines ou périurbaines. Cette situation ne s'applique pas à tous les ménages ruraux puisque nombre d'entre eux essaient de diversifier leurs sources de revenus par des activités non agricoles ou des salaires. En outre, certains types de production animale procurent un flux régulier de revenus ce qui fait que ces entreprises sont plus souples que la production agricole. Par contre, les investissements dans l'horticulture, les plantations, l'irrigation et l'achat de terres sont à long terme et ne peuvent être financés par des prêts à court terme. La production agricole est, de toute évidence, un modèle saisonnier de flux de trésorerie et impose des conditions de remboursement des prêts spéciaux. Les institutions financières pratiquant le crédit agricole devront satisfaire à ces besoins spécifiques. Elles devront organiser la structure de leur passif ou/et la gestion de trésorerie interne de manière à résoudre le problème de la non-concordance des échéances des fonds et des prêts (voir la section 4.2). Les deux tâches sont difficiles. De nombreuses institutions financières, notamment les banques à guichet unique et les institutions informelles des zones rurales, ne peuvent mobiliser suffisamment de fonds à long terme. Dans de nombreux cas, le financement du gouvernement ou des donateurs est imprévisible. L'offre de taux d'intérêt plus élevés sur les dépôts à terme ne suscite pas toujours une réaction significative de la part des épargnants qui préfèrent les dispositifs d'épargne à court terme. En outre, la capacité de gestion des risques de trésorerie de nombreuses institutions financières est

encore peu développée en raison de l'utilisation de systèmes d'information de gestion inadéquats ou des faibles compétences bancaires.

Le tableau ci-dessous résume les problèmes de mobilisation et de gestion des fonds auxquels se heurtent les institutions pratiquant ou voulant pratiquer le crédit agricole.

Tableau 3

Les défis de la mobilisation de fonds pour le crédit agricole par rapport à certains importants objectifs de la gestion des actifs et passifs

Objetifs de la gestion des actifs et passifs	Défis de la mobilisation de fonds pour le crédit agricole
<p>Bonne structure du passif (montant suffisant de fonds propres, combinaison appropriée de créanciers, conformité aux lois et aux normes bancaires, par exemple)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accès inexistant ou limité des prêteurs informels ou semi-formels aux différents types de fonds (dépôts d'épargne, obligations, par exemple) • Prédominance d'un créancier ou groupe homogène de créanciers (dans le cas des banques agricoles, des coopératives de crédit, par exemple) • Les dépôts des marchés financiers ruraux sont moins sensibles aux taux d'intérêt et coûteux à mobiliser
<p>Faible exposition aux risques de taux d'intérêt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interventions de l'Etat dans la politique des taux d'intérêt sur les dépôts et les prêts agricoles • Hauts risques de refinancement des prêts à long terme • Accès limité aux dettes à intérêt fixe (obligations, dépôts à terme)
<p>Faible exposition aux risques de change</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haut pourcentage de fonds étrangers, mais pourcentage inexistant ou faible d'actifs en devises
<p>Faible exposition aux risques de trésorerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demande élevée de crédit à long terme mais accès limité aux fonds à long terme • Nécessité d'une gestion de trésorerie plus articulée • Risques plus élevés de retraits massifs des dépôts à la suite d'un échec des cultures, de maladies animales, etc. • Risques de refinancement dus au retrait ou à la fourniture réduite de fonds publics

2 UN APERÇU DES FONDS DESTINÉS AU CRÉDIT AGRICOLE

Le présent chapitre décrit les différentes sources de fonds mais sans analyser leur impact sur les institutions de crédit agricole. L'analyse générale de cet impact sur la viabilité financière, l'exposition aux risques et la gouvernance sera donnée au chapitre 4. Le présent chapitre se subdivise en deux parties. La première énumère les principales caractéristiques des fonds concessionnels alors que la deuxième décrit les fonds commerciaux. Les fonds propres en tant que sources de financement font partie des deux catégories. Les donations et les subventions, qui peuvent accroître la base des fonds propres, sont analysées dans la section sur les fonds gouvernementaux. Les actions achetées par les investisseurs en quête de bénéfiques sont des ressources commerciales et figurent dans la deuxième partie de ce chapitre.

2.1 FONDS CONCESSIONNELS

2.1.1 *Fonds de donateurs internationaux*

Les agences de développement bilatérales et multilatérales fournissent aux intermédiaires financiers agricoles divers types de soutien: prêts et capitaux allant des fonds subventionnés à ceux octroyés à des conditions quasi-commerciales et fonds destinés à l'assistance technique. L'appui donné dans le passé consistait principalement dans la fourniture de prêts à des conditions favorables par le biais de projets de crédit agricole indépendants ou d'éléments de projets à objectifs multiples (A et B dans le tableau 2⁴). Le principal bénéficiaire, l'Inde, a reçu environ 2,3 milliards de dollars EU en prêts de la Banque mondiale à destiner au crédit entre 1969 et 1992. En outre, des contributions moins importantes servent à couvrir des dépenses opérationnelles comme les garanties de crédit appuyant le portefeuille de prêts de l'institution financière et l'assistance technique (C dans le tableau 2). Ces composantes déterminent une augmentation des excédents et de l'actif net de l'institution. Les garanties internationales, par exemple, permettent à l'institution financière de dépenser moins en assurances ou en provisions pour créances douteuses,

⁴ Le lecteur trouvera ci-après les 16 instruments indiqués dans le tableau 2 avec des caractéristiques appartenant aux catégories de A à R entre parenthèses.

alors qu'à l'assistance technique sont imputables certaines dépenses comme celles concernant la formation, l'achat d'ordinateurs, la rémunération de consultants et d'autres.

Cette section met l'accent sur les prêts des bailleurs de fonds octroyés sous forme de projets de crédit (fonds rotatifs, etc.). D'autres types de subventions sont examinés dans les chapitres sur les fonds publics et les fonds propres.

Les principaux fournisseurs de fonds internationaux à destiner aux prêts des intermédiaires financiers sont les banques de développement multilatérales (Banque mondiale, FIDA, BEI, banques de développement régional) ainsi que les agences ou banques de développement bilatérales (KfW allemande, OECF japonaise, USAID, etc.). Les conditions de ces lignes de crédit traduisent normalement le statut du pays destinataire (critère d'admissibilité de l'IDA). Les donateurs peuvent fournir des fonds soit directement à des prêteurs de détail (premier niveau) soit par le biais d'une institution faîtière (deuxième niveau). Suivant la taille du pays et de son marché financier, les institutions du deuxième niveau sont soit des banques faîtières spécialisées soit des banques centrales. Les banques participant au titre d'accords de prêts indirects sont généralement plus nombreuses que celles octroyant des prêts directs. Les mécanismes de refinancement fournis aux institutions du deuxième niveau permettent d'établir des liens opérationnels entre les prêteurs de gros et les banques du premier niveau. Ils peuvent contribuer à améliorer l'infrastructure financière. D'autre part, les accords de prêts indirects ne peuvent refléter les objectifs des donateurs de manière aussi efficace que les contrats conclus avec des institutions du premier niveau.

Pour les bailleurs de fonds, les projets de crédit indirect sont plus faciles à mettre en œuvre mais ils perdent beaucoup de leur capacité de contrôle des opérations. Dans le processus de rétrocession, il est normalement impossible d'affecter le crédit du bailleur de fonds à travers l'institution faîtière jusqu'à l'emprunteur ciblé. La NABARD, la banque faîtière nationale qui allouait dans le passé les prêts de la Banque mondiale en Inde, acheminait par exemple ses crédits jusqu'à l'emprunteur final par le truchement de deux autres institutions faîtières du système des coopératives de crédit.

Les paragraphes qui suivent décrivent l'évolution du portefeuille de crédit agricole de la Banque mondiale comme exemple de l'utilisation des fonds des donateurs. Ses principales caractéristiques dans le passé et les changements survenus récemment sont semblables à ceux d'autres interventions de donateurs dans les marchés financiers ruraux des pays en développement.

Le portefeuille de crédit agricole de la Banque mondiale a représenté une part importante de son programme agricole ces 50 dernières années. Le programme comprend des projets de crédit agricole indépendants, des composantes de crédit de programmes agricoles à objectifs multiples et des projets de coopération technique (soit environ 750 projets). Les projets indépendants représentent 80 pour cent des 18 milliards de dollars EU approuvés entre 1948 et 1996. Au total, 102 pays ont reçu de la Banque mondiale des financements destinés au crédit agricole, mais à 30 pays seulement sont imputables environ 90 pour cent du montant global. Les principaux bénéficiaires ont été l'Inde, le Mexique et le Brésil, avec plus de 2 milliards de dollars approuvés pour chacun. De nombreux projets sont issus d'une longue série de prêts. Après le dernier versement, un nouveau projet assorti des mêmes conditions était négocié (voir l'encadre 1).

Le montant le plus important a été approuvé entre 1975 et 1989. Le sommet a été atteint en 1983. Par la suite, un fléchissement progressif s'est produit suite à l'instabilité macro-économique croissante et à la création du portefeuille d'ajustement structurel. En 1990, le portefeuille a connu une baisse marquée en termes de volume et de nombre de projets. La figure 3 illustre cette évolution.

La raison de ce changement a été la mise au point d'une *nouvelle directive pour les opérations du secteur financier*. Cette directive traduisait la nouvelle approche qui, se dissociant du crédit ciblé traditionnel, adoptait le concept de marché financier (voir Coffey, AFR N° 2). Il était estimé que la plupart des projets de crédit agricole tendaient à utiliser l'agence d'exécution comme vecteur pour acheminer des fonds subventionnés vers l'emprunteur final plutôt que d'encourager l'intermédiation entre les épargnants et les investisseurs. L'intermédiation financière jouait le rôle d'un appendice du secteur réel au lieu de celui d'acteur indépendant. L'approche traditionnelle était aussi accusée d'indifférence

Encadré 1 Lignes de crédit comme sources de fonds périodiques

Une part importante du portefeuille de crédit rural de la Banque mondiale consistait en projets consécutifs mis en œuvre dans les pays bénéficiaires. L'un de leurs aspects dominants était la simplification des procédures d'évaluation du projet. Dans de nombreux cas, un appui était fourni même si les projets précédents n'avaient pas donné de résultats satisfaisants.

Les séries les plus longues de prêts ont été les suivantes:

1. Au Mexique avec les FIRA (FIRA I en 1966 jusqu'à FIRA IX en 1987); montant total approuvé: 1 625 milliards de \$EU. FIRA X a été supprimé en raison de son absence de conformité aux principes de l'approche du marché financier.
2. Au Pérou avec le BAP (BAP I en 1955 jusqu'à BAP VI en 1983); montant total approuvé: 185 millions de \$EU. La BAP s'est effondrée en 1992.
3. Au Pakistan avec l'ADBP (ADBP I en 1965 jusqu'à ADBP VI en 1986); montant total approuvé: 375 millions de \$EU. Pas de projets prévus mais les discussions se poursuivent.
4. Au Maroc avec la CNCA (CNCA I en 1966, en cours); montant total approuvé: 385 millions de \$EU.

En 1987, sur les 30 emprunteurs les plus importants 19 avaient des lignes de crédit actives. En 1996 seules 4 lignes fournissaient encore des prêts (Maroc, Tunisie, Philippines et Hongrie). 9 lignes ont été supprimées et les lignes restantes font l'objet de débats.

à l'égard de la mobilisation des dépôts, de ciblage sans effets positifs et de l'application de taux d'intérêt subventionnés qui compromettaient la viabilité de l'institution de prêt. C'est ainsi que, depuis les années 1990, la communauté de donateurs a largement fait siennes les principales conclusions du débat académique⁵ sur l'impact nuisible du crédit bon marché sur le développement du marché financier.

Les effets du changement de politique sont aisément reconnaissables. Le volume des prêts rétrocédés par la Banque mondiale en faveur de projets de crédit agricole a été réduit de manière draconienne, passant de plus d'un milliard de dollars EU environ dans les années 1980 à moins de 250 000 millions⁶.

⁵ Voir Adams, Dale W., Graham, Douglas H., von Pischke, J.D. 1984. *Undermining Rural Development with Cheap Credit*, Westview Press, Boulder.

⁶ Exception faite pour les grands projets en Russie et en Chine qui n'étaient pas des projets de crédit agricole typiques.

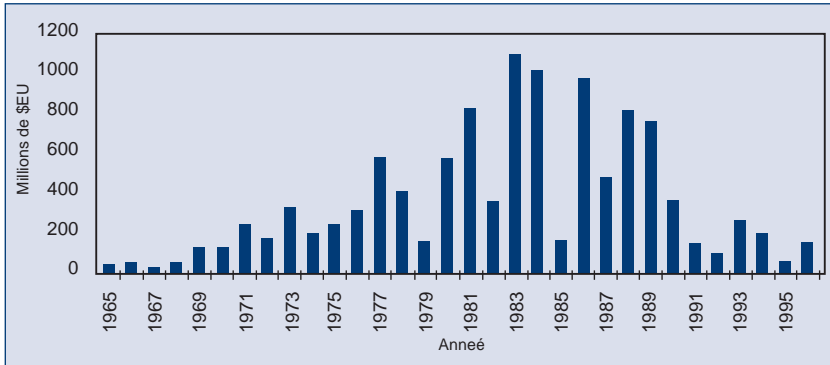


Figure 3: Volume de projets agricoles indépendants de la Banque mondiale dans les pays à économie de marché (1965-96).

Chaque pays bénéficiaire qui formule une demande de projet de crédit agricole doit désormais prouver que sa banque d'exécution opère conformément aux nouvelles lignes d'orientation formulées dans la directive opérationnelle. Jusqu'en 1988, seul un petit nombre de banques de détail remplissaient les conditions requises pour bénéficier des nouveaux fonds de la Banque mondiale⁷. Aucun accord de prêt n'a été signé dans les pays d'Afrique subsaharienne après la mise en application des nouvelles directives. Néanmoins, les fonds de donateurs représentent encore une part significative du passif des banques agricoles puisque de nombreux accords de prêts ont une durée de plus de 15 ans.

En opérant dans un environnement macro-économique stable, la banque participante devrait répondre aux critères suivants⁸:

- Le rendement net devrait fournir un rendement positif des fonds propres.
- Jusqu'à 20 pour cent d'adéquation des fonds propres
- Des taux élevés de recouvrement global de l'encours des prêts pour éviter l'érosion du capital.
- Les fonds publics ne devraient pas dépasser 10 pour cent de l'ensemble du passif.

⁷ Telles sont la Bank for Agriculture au Viet Nam, la BNA en Tunisie, la CNCA au Maroc et la PBDAC en Egypte.

⁸ Directive opérationnelle 8.30, Banque mondiale, février 1992, convertie en politique opérationnelle OP 8.30 en 1998.

- Le crédit ciblé ne devrait pas dépasser 10 pour cent de l'ensemble du portefeuille.
- Le rapport dépôt/prêt ne devrait pas être inférieur à 140 pour cent.

Si l'on tient compte des approbations de projets de ces dernières années, l'application de ces critères n'est pas aussi rigoureuse qu'il apparaîtrait. Cependant, pour de nombreuses banques agricoles des pays en développement, la nouvelle approche a marqué la conclusion d'une longue et intense relation avec la principale agence de développement international.

2.1.2 *Fonds budgétaires du gouvernement*

Non seulement les bailleurs de fonds mais la plupart des gouvernements des pays en développement et des pays à économie jadis planifiée fournissent aussi différents types de fonds et d'appui au crédit agricole. Tant la communauté internationale des donateurs que les gouvernements nationaux utilisent les impôts et d'autres fonds budgétaires pour établir, maintenir ou accroître les activités de prêt des institutions financières. On peut distinguer trois instruments:

1. Emprunts et fonds fiduciaires (D et E dans le tableau 2)
2. Subventions en capital: subventions directes ou augmentation de capital (F/R)
3. Subventions à l'exploitation: subventions aux opérations et programmes de garantie (F)

2.1.2.1 *Emprunts et fonds fiduciaires*

Il existe deux mécanismes de prêts permettant d'ouvrir des lignes de crédit subventionnées par le gouvernement dans les institutions financières: a) le gouvernement peut offrir des dispositifs de crédit spéciaux ou b) il peut créer un fonds fiduciaire au sein des institutions financières. Dans le premier cas, des institutions cibles (banques de développement agricole ou coopératives de crédit rural) sont autorisées à mobiliser ces fonds à titre volontaire et à déterminer le volume des emprunts dont elles ont besoin.

La création d'un ou plus d'un fonds fiduciaire public auprès de l'institution financière est la deuxième méthode utilisée couramment pour encourager le crédit agricole. Le rôle de l'institution financière se réduit souvent à l'acheminement d'argent bon marché pour réaliser des objectifs et des procédures préétablis. Utiliser des fonds fiduciaires n'équivaut pas à emprunter des fonds publics car la plupart des accords relatifs aux fonds fiduciaires ont leurs propres exigences. Leurs procédures diffèrent des activités bancaires quotidiennes et, dans de nombreux cas, les banques sont tenues de tenir des comptes séparés dans le bilan. Certaines banques de développement détenaient un grand nombre de fonds fiduciaires; l'Agricultural Co-operative Development Bank du Guyane, par exemple, en a eu 40 et les exigences en matière de production de rapports étaient différentes pour chacun d'entre eux.

2.1.2.2 *Subventions en capital*

Dans la plupart des pays en développement, les banques de développement agricole spécialisées étaient dans le passé les principales institutions financières rurales formelles en termes de portée et de portefeuille de prêts. Elles étaient mises en route par les gouvernements grâce à des apports initiaux de capital. Le capital versé provenant du budget gouvernemental occupe, dans certains cas, une place dominante dans la colonne du passif. C'est ainsi que plus de 25 pour cent des ressources financières de l'Agricultural Credit Corporation de Jordanie consiste en capital versé.

A la différence des emprunts et des fonds fiduciaires, les contributions en capital ont un impact direct sur l'autonomie de l'institution financière car les détenteurs du capital sont représentés dans le conseil d'administration de l'institution, déterminent ses politiques et contrôlent ses opérations.

Dans certains cas, les subventions octroyées par les gouvernements ou les organisations de développement internationales sont calculées comme revenu dans le compte de profits et pertes. Ce fait peut fournir des indications erronées car les subventions ne proviennent pas d'opérations commerciales. Elles devraient être comptabilisées comme contributions aux fonds propres à l'instar des augmentations de capital (Schreiner, 1997). Pour plus de détails sur cette question voir la section 2.2.3.

2.1.2.3 Subventions à l'exploitation

Il est difficile d'identifier tous les éléments constitutifs du vaste éventail de subventions et de donations à l'appui des opérations fournies par les gouvernements et les bailleurs de fonds. Les subventions peuvent couvrir les frais de personnel, la formation, l'achat de matériel, le loyer des bureaux, l'assurance, la gestion des programmes de garantie des prêts, la responsabilité des risques de change des prêts internationaux, etc. Ce ne sont pas des fonds à rétrocéder au sens strict mais elles accroissent les bénéfices nets ou diminuent les pertes nettes des institutions financières. Elles augmentent donc leurs bénéfices non distribués et leurs réserves (le principal élément des fonds propres) et accroissent l'ensemble du bilan. Pour calculer le rendement réel des banques de développement agricole et des autres institutions financières il est nécessaire de rendre apparentes toutes les subventions reçues pour que l'institution soit opérante. De fait, un grand nombre de ces subventions n'apparaissent pas dans la comptabilité conventionnelle. Yaron propose d'utiliser un «indice de dépendance des subventions». Cette mesure regroupe toutes les subventions reçues, les compare avec les recettes des taux d'intérêt de l'institution de prêt et indique le pourcentage moyen d'augmentation du taux d'intérêt à appliquer sur les fonds rétrocédés pour rendre l'institution indépendante des subventions extérieures.

18

Les garanties du gouvernement appuyant l'émission de bons ou les emprunts internationaux des banques ont également une influence sur la composition du passif. Les programmes de garantie sont des subventions indirectes aux coûts financiers que l'institution financière aurait eu à payer aux taux du marché. Sans ces garanties gouvernementales, de nombreuses institutions financières seraient incapables de mobiliser des fonds par l'émission de bons ou ne pourraient pas accéder aux ressources commerciales. C'est pourquoi, le fait qu'une banque de développement mobilise ses fonds à rétrocéder auprès des banques commerciales aux taux du marché pourrait donner des indications erronées si ces emprunts sont appuyés par des garanties du gouvernement. Dans la plupart des cas, voire la totalité, sans l'intervention du gouvernement, une banque de développement n'aurait pu accéder à ces fonds en raison de sa notation défavorable en tant qu'emprunteur. Les garanties peuvent

accroître l'ensemble des fonds disponibles et le portefeuille de prêts de l'institution financière⁹.

Cette situation mène au problème général des distorsions du passif dues aux interventions publiques dans les opérations bancaires. Si les gouvernements subventionnent les coûts associés à certains fonds particuliers (sans faire la distinction entre coûts de transaction et remboursement du capital prêté ou des intérêts), la liste des éléments (commerciaux) du passif utilisés par les institutions de prêt n'a plus de sens. Il est impossible de dissocier les coûts des fonds (capital prêté) de ceux de leur mobilisation. Les fonds commerciaux se caractérisent par l'application des taux d'intérêt du marché. Une fois que le gouvernement couvre une partie de ces coûts, le fonds cesse d'être un fonds commercial. Cependant, il apparaît comme fonds commercial dans la colonne du passif du bilan. C'est pourquoi une étude des sources de financement doit comprendre une analyse tant des conditions financières de ces fonds que des différentes sources de subventions.

2.1.3 *Fonds des banques centrales*

Dans de nombreux cas dans le monde entier, les banques centrales ou les institutions qui leur sont affiliées sont d'importants créanciers des institutions financières agricoles. Le secteur des coopératives de crédit rurales en Inde, par exemple, est fortement tributaire des fonds de la banque centrale qui leur sont versés par le biais de la banque faitière NABARD (voir l'encadré 2). On peut citer d'autres exemples: l'Agricultural Development Bank du Pakistan, l'Agricultural Co-operative Bank de Syrie et, dans une mesure moindre, l'Agricultural Credit Corporation de Jordanie

Les banques centrales jouent un rôle important dans les économies de marché. Elles contrôlent l'offre d'argent, détiennent la réserve d'or et de devises du pays, interviennent dans la réglementation et le contrôle des banques et mettent en application la politique monétaire macro-économique, le mieux en tant qu'organisme indépendant. Comme prêteur en dernier ressort, elles influencent la structure des taux d'intérêt en éta-

⁹ Pour une analyse plus approfondie des garanties appuyant le portefeuille de prêts des institutions financières, voir: FAO, 1998. *Credit Guarantees*, par Gudger, M. Bulletin des services agricoles N° 129, FAO, Rome.

blissant le taux de réescompte pour les effets négociables comme les traites ou les titres. Les mécanismes de réescompte sont l'une des principales sources de liquidité des banques. C'est pourquoi les conditions d'utilisation de ce mécanisme (taux d'intérêt, montant et gamme des effets négociables) représentent des paramètres importants aux fins d'évaluer la capacité des institutions financières de rétrocéder leurs fonds jusqu'à l'emprunteur final.

Dans les pays membres de l'OCDE, les banques centrales n'offrent pas habituellement des lignes de crédit. Elles ne fournissent pas aux banques des fonds additionnels mais changent des actifs ayant un faible niveau de liquidité (effets ou titres, par exemple) en actifs dotés d'un niveau élevé de liquidité. Les banques commerciales fournissent des effets ou titres déjà actualisés (qui ont une contre-passation d'écriture dans la colonne du passif) acceptés par le public pour obtenir de l'argent liquide. En termes de comptabilité il s'agit simplement d'un changement de la structure de l'actif (moins d'effets et plus d'avoirs en caisse). Les dispositifs de réescompte ne sont pas considérés comme des sources de fonds car ils n'accroissent pas le passif (et l'ensemble du bilan) des banques qui les utilisent. Ce sont des sources de liquidité.

20

Cependant dans de nombreux pays en développement, les banques centrales offrent divers instruments pour stimuler et financer le crédit agricole:

1. *Dispositifs de refinancement* de la banque centrale à des conditions spéciales: normalement la gamme des effets négociables pour le réescompte est étroite et clairement définie. C'est pourquoi, pour appuyer les institutions de prêt agricole, les autorités de la banque centrale peuvent établir des dispositifs spéciaux de refinancement. Dans le cadre de ces dispositifs, d'importantes parties du portefeuille de prêts (y compris les prêts non garantis) sont considérées comme admissibles au refinancement. Les mécanismes de refinancement de la banque centrale ne sont pas des dispositifs de réescompte mais des lignes de crédit concessionnelles puisqu'elles accroissent le bilan total. Les taux d'intérêt de ces lignes de crédit sont normalement inférieurs aux taux que paient les prêteurs pour d'autres sources de fonds.

La banque centrale comme source de financement: le cas de l'Inde

Le secteur financier rural formel de l'Inde consiste en trois principaux acteurs qui fournissent plus de 60 pour cent des prêts à l'agriculture: les banques commerciales publiques qui ont environ 30 000 succursales rurales et semi-urbaines, les banques rurales régionales avec 15 000 succursales et le secteur bancaire coopératif avec 100 000 succursales. Une part importante de leurs ressources proviennent de la Reserve Bank of India (RBI) et sont acheminées par le biais de l'organisme faitier spécialisé, la NABARD (National Bank for Agriculture and Rural Development). La NABARD a été établie en 1982 pour assumer les activités de refinancement agricole de la RBI. Ses principales sources de fonds consistent en prêts de la Banque de réserve octroyés soit directement (ligne de crédit générale) soit indirectement au travers du Fonds de crédit rural national établi par la RBI. Les fonds propres de la NABARD sont aussi financés principalement par la RBI. Dans une mesure moindre, la NABARD utilise des dépôts obligatoires provenant des banques commerciales (Fonds de développement des infrastructures rurales) et émet des bons.

Le refinancement par l'intermédiaire de la NABARD (le solde de l'encours des prêts s'élevait à 6,2 milliards de \$EU en 1999) est fourni pour des objectifs à court terme au secteur bancaire coopératif et aux banques rurales régionales, et pour des objectifs à long terme aux banques commerciales aussi. Environ un tiers du crédit institutionnel en faveur de l'agriculture consiste en prêts de la NABARD (c'est-à-dire la RBI). En ce qui concerne les banques coopératives primaires ayant environ 85 millions de membres, la part provenant de la banque centrale est encore plus élevée. Ces banques sont fortement tributaires des emprunts contractés auprès d'organismes de financement d'un niveau plus élevé, comme leurs propres banques faitières et la NABARD. Il en est de même pour les banques rurales régionales (environ 50 pour cent de leurs ressources proviennent de la NABARD). Il est difficile de connaître les chiffres exacts puisque les fonds de la banque centrale sont acheminés par le truchement de différentes banques de gros. Une part notable des investissements réalisés dans le cadre de la révolution verte en Inde a pu être financée grâce à cette offre massive.

L'accès aux prêts de refinancement et leurs conditions dépendent de la performance des banques coopératives. Un taux minimum de recouvrement des prêts de 40 pour cent au moins est exigé et les banques doivent satisfaire certains critères d'efficacité opérationnelle. Le taux d'intérêt imposé par la NABARD sur les prêts de refinancement est lié à la mobilisation des dépôts. Des remises sont prévues si les dépôts atteignent un certain pourcentage de l'ensemble du passif. Cependant, dans tous les cas, le taux d'intérêt est inférieur à celui du marché pour les emprunts et aux coûts de la mobilisation des dépôts. C'est probablement le facteur qui dissuade le plus les institutions bénéficiaires d'entreprendre des efforts sérieux en vue de diversifier la structure de leur passif.

2. *Réserves obligatoires spéciales*: pour les institutions pratiquant le crédit agricole, les réserves obligatoires requises sont plus faibles ou, dans certains cas, les institutions en sont exonérées. L'institution financière agricole est, de ce fait, théoriquement en mesure de rétro-

céder le montant total déposé par les épargnants sans devoir en bloquer un pourcentage.

A la suite des programmes d'ajustement structurel, de nombreuses banques centrales, notamment en Amérique latine, ont changé de physiologie. De nos jours, beaucoup d'entre elles appliquent la politique monétaire en établissant des taux de réescompte mais elles n'appuient plus certains secteurs.

Les banques centrales qui soutiennent le crédit agricole agissent normalement pour le compte de leurs gouvernements. Ce ne sont pas des acteurs macro-économiques indépendants mais des organismes publics qui réalisent des programmes politiques. A la différence des gouvernements, nombre d'entre elles ne souffrent pas de contraintes budgétaires. C'est la raison pour laquelle, dans les pays en développement, de nombreux programmes ambitieux sont financés par les banques centrales au lieu du Trésor.

2.1.4 *Dépôts obligatoires*

Dans de nombreux pays, les gouvernements ont essayé d'accroître le montant des fonds destinés aux investissements agricoles en imposant des règlements aux banques commerciales urbaines. Aux banques qui ne pratiquent pas normalement le crédit agricole, la loi demande de prêter un pourcentage fixe de leur crédit total au secteur agricole. Elles doivent soit allouer au secteur ce pourcentage fixe de leur portefeuille directement soit l'affecter indirectement par le biais de banques spécialisées qui rétrocèdent ces fonds obligatoires à l'emprunteur final. Dans certains cas où les banques commerciales n'ont pu prêter la totalité du montant exigé directement à l'emprunteur final, ces sommes résiduelles représentent une part considérable des ressources des banques de développement agricole. L'Agricultural Bank d'Iran et la Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) de Thaïlande, dans le passé, en sont des exemples.

Cette section porte sur les règles, les procédures et les effets de l'utilisation de dépôts obligatoires, mais n'analyse pas l'impact des règlements régissant les portefeuilles de prêts sur les banques urbaines privées.

Les effets des prêts obligatoires sur la gestion des risques, les taux d'intérêts des épargnes et les bénéficiaires ont déjà été amplement débattus¹⁰

On distingue deux sources de fonds obligatoires à destiner au crédit agricole:

1. La première est représentée par les banques urbaines qui placent les montants résiduels de leurs contingents de crédit agricole dans des banques de développement agricole spécialisées (H dans le tableau 2). De nombreux pays asiatiques établissaient des objectifs d'allocation de crédit pour les banques commerciales. En Iran et aux Philippines, l'allocation de crédit au secteur agricole a été fixée à 25 pour cent, en Thaïlande à 20 pour cent et en Inde à 18 pour cent. Le Fonds de développement des infrastructures rurales géré par la NABARD est entièrement financé par les montants non assignés des banques indiennes, alors que la BAAC de Thaïlande dans les années 1980 était financée jusqu'à un tiers par les dépôts obligatoires. Une forme particulière d'intervention au niveau du portefeuille de l'actif a été mise en œuvre au Maroc en 1981 pour contrecarrer les effets de la sécheresse. Les banques urbaines ont été obligées d'acheter des bons de la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA) à un taux bas fixe de 3 pour cent. Aujourd'hui, les émissions de bons représentent encore une part importante des ressources de la CNCA.
2. La deuxième source comprend les fonds à court terme d'organismes publics (les entreprises étatiques, par exemple) versés dans les comptes courants auprès des banques de développement agricole (I). La plupart des dépôts de l'Agricultural Bank de Chine proviennent d'entreprises étatiques et non d'épargnants individuels. La BAAC est partiellement financée par les dépôts d'organismes et d'entreprises publics. Les allocations de crédit obligatoires des banques urbaines ne constituent plus une source de fonds significative pour la BAAC du fait que les prêts effectifs des banques commerciales au secteur agricole dépassent l'objectif fixé par la Banque de Thaïlande (Fitchett, 1999).

¹⁰ Au cours des deux dernières années, le réseau de courrier électronique DFN a représenté une riche source d'informations et de commentaires.

Accroître le bilan des institutions de crédit agricole sans peser sur le budget du gouvernement est le principal objectif des obligations ou des interventions liées au portefeuille de prêts ou de celles relatives à la gestion de trésorerie des entreprises étatiques. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un aspect fondamental de l'approche du crédit induit par l'offre qui vise à accroître le flux des capitaux vers le secteur agricole. Normalement, les budgets gouvernementaux sont trop limités pour doter les banques agricoles des ressources nécessaires à cette fin.

Les deux types de fonds obligatoires sont le résultat d'interventions du gouvernement. Les épargnes obligatoires que doivent déposer les clients pour avoir droit à des prêts pourraient aussi entrer dans la catégorie des fonds obligatoires (K). De nombreuses ONG utilisent maintenant cet instrument comme garantie substitutive pour les petits emprunteurs. Néanmoins, à la différence des deux autres cas, ces exigences ne sont pas le résultat des interventions du gouvernement mais font partie des nouvelles techniques de microcrédit.

24

Les institutions financières qui demandent des épargnes obligatoires ne visent pas en premier lieu à accroître leur portefeuille de prêts. Elles utilisent ces fonds comme garanties substitutives et pour se faire une idée de la discipline financière de l'emprunteur éventuel. Une enquête menée sur les institutions de microfinancement a montré que les deux tiers environ des dépôts mobilisés par les ONG sont obligatoires (Sustainable Banking with the Poor, 1998).

Les dépôts obligatoires entrent dans la catégorie des fonds concessionnels car le taux d'intérêt que la banque bénéficiaire doit payer est inférieur au taux du marché (par directive du gouvernement) ou ne traduit pas la performance de l'institution, c'est-à-dire que, dans des conditions de marché, l'institution bénéficiaire aurait payé un taux d'intérêt bien plus élevé lequel aurait reflété le risque inhérent à la fourniture d'un tel montant de fonds extérieurs. Dans tous les cas, les banques bénéficiaires réalisent un gain supplémentaire.

2.2 FONDS OCTROYÉS À DES CONDITIONS COMMERCIALES

2.2.1 *Épargnes et dépôts*

La plupart des banques de développement ont été établies dans le but d'acheminer des fonds publics vers des groupes cibles pour leur permettre de réaliser des objectifs préétablis. A la différence des coopératives d'épargne et de crédit rurales, quelques-unes seulement ont été autorisées à accepter des dépôts ou des épargnes du public (L). De nombreuses banques jugeaient inutile l'institution de services d'épargne. Ce parti pris est ressorti des fortes objections soulevées à l'égard de la position positive assumée par la FAO vis-à-vis de l'épargne lors de la Conférence sur le crédit pour les agriculteurs de 1975 (FAO et CARI-PLO, 1975)¹¹. Plus tard il a été observé que les épargnes constituaient la «*moitié oubliée*» de l'intermédiation financière rurale (Vogel, 1984). Les prêts étaient et sont encore le principal produit des banques de développement agricole. Rares sont celles qui ont élargi la gamme de leurs services pour y inclure l'épargne, bien qu'il soit désormais largement reconnu que les ménages ruraux sont en mesure d'épargner et ont besoin de ce type de service. En outre, de nombreux agriculteurs ne demanderaient pas de prêts en cas d'urgences ou d'imprévus s'ils avaient un accès facile et fiable à des mécanismes d'épargne ou à des assurances appropriées.

La Bank Rakyat d'Indonésie est, avec la BAAC de Thaïlande et la Bank Pertanian de Malaisie, l'un des rares exemples de banque de développement agricole réformée avec succès sous l'angle du financement (voir l'encadré 3). Ces banques agricoles, où la mobilisation des dépôts joue désormais un rôle fondamental, ont démarré dans les années 1960 en s'appuyant entièrement sur les emprunts du gouvernement et les prêts

¹¹ A la Conférence de 1975, en réponse à un rapport de la FAO préparé par Richard Roberts et promouvant la mobilisation de l'épargne, un délégué a déclaré que la banque dont il était le directeur ne mobilisait pas de dépôts pour les raisons suivantes: i) des succursales auraient été ouvertes dans des quartiers urbains à loyer élevé et à forte circulation piétonnière, ii) les coûts de vérification des comptes auraient augmenté en raison du surcroît de vérification nécessaire pour les établissements acceptant des dépôts, iii) il y aurait eu une augmentation de personnel et une formation spécialisée aurait été nécessaire pour le traitement des dépôts, iv) les coûts des fonds auraient augmenté par rapport à ceux octroyés à des conditions concessionnelles par la Banque asiatique de développement.

interbancaires obligatoires. La corrélation entre la performance d'une institution bancaire et sa gamme de services mérite un examen plus attentif. Au chapitre 4, ces interactions seront étudiées et les avantages et désavantages des dépôts et des épargnes individuelles comme source de crédit agricole seront analysés.

Déterminer qui prend l'initiative d'établir le rapport débiteur-créditeur est la principale caractéristique qui distingue les dépôts d'autres engagements. Les emprunts et les titres d'emprunt sont des fonds collectés volontairement par les institutions financières. L'institution prend elle-même l'initiative de les mobiliser et en définit le montant. Contrairement aux emprunts, les dépôts sont laissés auprès de l'institution financière sur initiative de l'épargnant (créancier), bien que les campagnes de mobilisation de l'épargne jouent un rôle important en encourageant les populations rurales à déposer leurs épargnes auprès des banques. Néanmoins, ce n'est pas la banque mais le client qui place ses épargnes dans l'institution financière et qui définit le montant qu'il entend prêter (déposer).

Les banques doivent donc satisfaire à diverses conditions et fournir les services demandés pour attirer les déposants, autrement, personne n'aurait intérêt à placer ses épargnes auprès d'une institution financière. Il faut que les banques répondent aux exigences des déposants en matière de sécurité, d'efficacité et de stabilité. Elles doivent gagner leur confiance afin de mobiliser des épargnes et constituer des fonds à rétrocéder. En outre, à la différence des emprunts destinés au crédit, les banques sont tenues à fournir différents services à ses créanciers déposants. Les autres créanciers commerciaux ne s'attendent pas à des services spéciaux autres que des revenus financiers.

On distingue les types suivants de dépôt:

- Dépôts:

}	1.	Dépôts en compte courant (compte de dépôt à vue)
	2.	Dépôts d'épargne (livrets d'épargne)
	3.	Dépôts à terme (certificats de dépôt)

Les dépôts en *compte courant* normalement ne portent pas intérêt. Les dépôts sont payables à vue, c'est-à-dire que les retraits sont versés aux déposants immédiatement. Le compte courant est le principal instru-

Dépôts individuels comme principale source de fonds: la BRI

La Bank Rakyat Indonesia (BRI), une banque de développement agricole publique créée il y a près de 100 ans en Indonésie, a été réorganisée en 1968 pour fournir des fonds subventionnés par le gouvernement à un grand nombre de petits agriculteurs en vue de permettre au pays d'atteindre l'autosuffisance en riz (Programme de crédit BIMAS). La nouvelle structure de fourniture de crédit consistait en un réseau de sous-succursales de plus de 2 000 (actuellement environ 4 000) *unit desai*: connus sous le nom unités villageoises établies au niveau du sous-district (*kecamatan*).

En raison du nombre élevé de défauts de paiement (environ 50 pour cent) et de la baisse des revenus de l'Etat au début des années 1980, le gouvernement n'a plus été en mesure de poursuivre le programme BIMAS. Avec la mise en œuvre de la déréglementation financière en juin 1983, la BRI a dû choisir entre supprimer son réseau d'unités villageoises ou survivre par ses propres moyens. En 1984, la BRI a introduit deux innovations financières: le système KUPEDES, un mécanisme de crédit rural non ciblé appliquant les taux d'intérêt du marché et un puissant levier interne d'incitation au remboursement ponctuel; et le dispositif SIMPEDES, un mécanisme d'épargne donnant des revenus réels positifs et assorti d'un élément de loterie extrêmement attrayant. Ces deux produits ont fait de la BRI l'un des intermédiaires financiers les plus performants du monde en développement; en effet, elle mobilisait des épargnes à des conditions commerciales, couvrait ses coûts grâce à la marge d'intérêt et finançait son expansion par ses bénéfices nets.

Le 31 décembre 1996, les unités de la BRI détenaient 16,2 millions de comptes de dépôts et 2,5 millions de comptes de crédit totalisant 2,97 milliards de dollars EU en épargnes et 1,91 milliard de dollars en encours de prêts respectivement. Dans le cadre de la crise financière asiatique, le nombre de comptes de dépôts des unités de la BRI a augmenté de manière inattendue pour passer à 20,9 millions, alors que le nombre de comptes de crédit restait constant à 2,5 millions (données d'août 1998). Les facteurs qui ont contribué à cette mobilisation massive de dépôts par la BRI étaient les suivants:

1. Cadre de politique financière: aucun contrôle sur les taux d'intérêt; peu de réserves obligatoires; licences accordées librement aux nouvelles banques et succursales.
2. Stabilité macro-économique: faibles taux d'inflation (jusqu'à la mi-1997).
3. Interventions: suppression de la plupart des programmes de crédit subventionné.
4. Dispositifs d'épargne incitateurs avec des revenus réels positifs.
5. Un vaste réseau de succursales.
6. Un système d'incitation intérieur qui encourageait la mobilisation de l'épargne et décourageait l'emprunt extérieur.
7. Les garanties du gouvernement sur les dépôts sont restées en vigueur pendant toute la crise financière asiatique de 1997/98, malgré les hauts taux d'inflation et les revenus réels négatifs.

ment de transaction financière pour les déposants. C'est pourquoi, les services de comptes courants sont une activité exigeante en personnel et

coûteuse pour les institutions financières. Même s'ils ne portent pas intérêt, ces comptes entraînent des coûts élevés de service de la clientèle et déterminent une vive concurrence entre les institutions financières qui offrent chacune des services particuliers pour attirer plus de clients.

On peut ajouter de l'argent aux *comptes d'épargne* ou en retirer à tout moment. Les transactions et les paiements d'intérêt sont enregistrés sur des livrets détenus par les titulaires. Dans le passé, ces comptes représentaient le principal élément du passif des banques commerciales. De nombreuses institutions financières se spécialisent encore dans la mobilisation et la stimulation de l'épargne (caisses mutuelles d'épargne, associations d'épargne et de crédit, coopératives d'épargne et de crédit et caisses postales).

Les *dépôts à terme* ne peuvent être retirés avant l'échéance établie (qui va de plusieurs mois à plus de cinq ans). Ces dispositifs étant moins volatiles que les livrets d'épargne, les déposants en attendent des taux d'intérêt plus élevés. La stabilité des dépôts à long terme les rend souvent négociables comme certificats de dépôts sur un marché secondaire (voir aussi la section 2.2.2).

Volatilité et réserves obligatoires

Du fait que ce sont les déposants qui décident de laisser leurs épargnes auprès d'une institution financière ou de les en retirer, ces fonds tendent à être plus volatiles que d'autres ressources. Cette instabilité peut causer des problèmes de trésorerie si des retraits importants ont lieu simultanément. C'est pourquoi une gestion de trésorerie particulière est essentielle. On en reparlera à la section 4.2 en même temps que des autres impacts des dépôts sur la gestion de la banque. Il convient de souligner que le degré d'instabilité dépend du type de dépôt et de ses objectifs. Les dépôts à terme sont normalement laissés auprès de l'institution financière pour en obtenir des intérêts. Il est démontré qu'ils sont plus sensibles aux différences de taux d'intérêt que les dépôts d'épargne. C'est pourquoi, sous des conditions de fluctuation des taux d'intérêt, les épargnes pourraient constituer une base plus stable que les dépôts à terme. En outre, au plan statistique, on peut toujours compter sur un solde moyen de dépôts de base. Les caractéristiques des divers types de dépôts se reflètent aussi sur les différents ratios de réserves obligatoires.

En tant qu'instrument de politique monétaire, les réserves obligatoires forcent les institutions financières à bloquer un certain pourcentage de leur passif en dépôts pour protéger l'argent des déposants. Les institutions qui acceptent des dépôts sont obligées de conserver un solde minimal en espèces sur un compte auprès de la banque centrale ou, dans certains cas, auprès d'une banque faîtière. Les réserves obligatoires ont l'effet d'un impôt sur les dépôts bancaires (c'est-à-dire sur les déposants) car les institutions financières ne peuvent prêter la totalité du montant et la réserve obligatoire ne rapporte pas habituellement d'intérêt. Comme on l'a vu plus haut, le ratio réserves obligatoires/dépôts dépend du type de dépôt et de ses conditions. Chaque pays a établi ses propres règles. En Allemagne, par exemple, ce ratio va d'un maximum de 10 pour cent dans le cas de dépôts d'épargne à 20 pour cent pour les dépôts à terme et à 30 pour cent pour les dépôts en compte courant.

2.2.2 *Autres engagements commerciaux*

Les autres engagements commerciaux peuvent être groupés en deux catégories: *les emprunts commerciaux* et *les titres d'emprunt*. Dans le monde entier, un tiers du passif total des banques revêt la forme d'emprunts et de titres d'emprunt. Cette part s'est accrue au fil des décennies (OCDE, 1997). Dans les années 1960, elle représentait moins de 5 pour cent de l'ensemble du passif.

A la différence des institutions financières commerciales et urbaines, les banques de développement agricole, les banques rurales ou les coopératives utilisent moins d'emprunts commerciaux et de titres d'emprunt. Cela peut être dû au fait qu'elles ont accès à des fonds subventionnés ou que leur notation sur le marché du capital est trop faible pour attirer des créanciers commerciaux.

2.2.2.1 *Emprunts commerciaux*

Les principales sources d'*emprunts commerciaux* (M) sont les banques (prêts interbancaires), les compagnies d'assurance et les grandes entreprises. Contrairement aux activités d'acceptation de dépôts, l'institution qui emprunte prend l'initiative de mobiliser des fonds sur le marché et détermine le montant dont elle a besoin. Les coûts et les conditions de l'emprunt sont, par définition, en rapport avec ceux du marché et dépen-

dent de la cote de crédit de l'institution sur le marché monétaire ou des capitaux.

Les emprunts apparaissent normalement dans le bilan comme des rubriques séparées. Dans le cas de prêts interbancaires entre une banque faîtière et ses banques clientes, les emprunts se font souvent sous forme de découvert sur les dépôts. La plupart de ces banques en détail ouvrent un compte courant auprès de leur institution faîtière ou banque correspondante afin d'obtenir et de déposer des fonds dans le cadre de leur gestion de trésorerie. Néanmoins, ces activités de mobilisation des fonds adhèrent aux mêmes principes du marché que les autres emprunts.

2.2.2.2 Titres d'emprunt

On utilise une grande variété de *titres d'emprunt* pour mobiliser des fonds. Les *obligations* (N) en sont la forme la plus commune. Elles sont vendues normalement en échange de prêts à des entités publiques (obligations municipales) ou d'hypothèques (obligations hypothécaires). Les banques spécialisées en hypothèques mobilisent la plupart de leurs fonds par des émissions d'obligations. Elles sont en mesure de fournir du crédit à long terme aux agriculteurs qui ont assez de garanties pour assurer le remboursement de leur emprunt. Les petits agriculteurs dépourvus de titres fonciers n'ont pas accès à des prêts exigeant des garanties matérielles. Le processus de conversion des prêts en titres négociables sur le marché s'appelle *titrisation*. Sur les marchés des capitaux développés, un nombre croissant de types d'emprunts sont convertis en obligations garanties par des groupes d'hypothèques, de prêts pour l'achat de voitures, d'engagements sur carte de crédit, de crédits-bails et d'autres types d'obligations de crédit.

A la différence des actions, les obligations ne donnent pas droit à la détention d'une part de l'organisation émettrice. Les obligations paient un taux fixe d'intérêt à un moment spécifique et cet intérêt doit être versé avant la distribution des dividendes aux actionnaires. Contrairement aux dividendes, les intérêts payés sur les obligations font donc partie des dépenses de l'institution.

Dans certains pays, les autorités de contrôle désignent le type d'institution financière autorisée à émettre des obligations et les actifs qu'elle

peut utiliser pour les garantir. En Allemagne, par exemple, les banques de prêts hypothécaires spécialisées et quelques banques publiques seulement sont autorisées à émettre des obligations (*Pfandbriefe*). Les *pfandbriefe* garantissent une créance prioritaire et doivent être appuyées par des prêts assortis de fortes garanties. Leur notation sur le marché des capitaux est l'une des plus élevées (AAA, ou Aaa respectivement, suivant les agences de notation).

Les *certificats de dépôt* négociables sont une autre forme de titre d'emprunt (O). Ils ne sont pas émis en échange d'actifs mais en contrepartie de gros dépôts à long terme. En Allemagne, ils sont assujettis à des réserves obligatoires. Il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre les titres d'emprunt et les dépôts. Elle dépend du système de comptabilité de l'institution financière et de la classification des certificats de dépôts parmi les dépôts ou les titres d'emprunt. BancoSol en Bolivie mobilise un pourcentage notable de ses fonds par le truchement de certificats de dépôt négociables.

Un instrument du marché monétaire qu'il convient de mentionner est l'*accord de réméré*. A la différence des obligations ou des certificats de dépôt, les accords de réméré sont des fonds à court terme pour les institutions de prêt (ayant normalement une échéance de moins de deux semaines) mobilisés afin de gérer la combinaison d'actifs liquides. L'institution qui emprunte vend des obligations (actif) normalement à de grandes entreprises et accepte de les racheter plus tard à un prix légèrement supérieur au prix de vente. Les fonds obtenus par cette transaction apparaissent dans la colonne du passif de l'institution financière et accroissent son bilan total. C'est un cas spécial qui montre comment le changement de la structure des actifs (vente à court terme de titres) peut déterminer un accroissement du passif.

Certaines banques de développement agricole mobilisent d'importants volumes de fonds grâce à ces instruments du marché. La Land Bank d'Afrique du sud, par exemple, est financée pour l'essentiel par des obligations et la BAAC de Thaïlande émet des obligations spéciales qui comprennent environ 15 pour cent de son passif. Cependant, les banques publiques comme la BAAC ou l'AFC de Zimbabwe sont privilégiées car le gouvernement garantit leurs émissions d'obligations. Dans ce cas on peut dire qu'il ne s'agit pas d'un emprunt commercial mais d'un instru-

ment bénéficiant de conditions de faveur (voir la section sur les subventions à l'exploitation). Dans les pays en développement, les marchés monétaire et des capitaux ne sont pas encore suffisamment dotés pour mobiliser assez de fonds à destiner au crédit agricole.

2.2.3 *Fonds propres et autofinancement*

Les engagements sont normalement bien définis et facilement identifiables dans le bilan d'une institution. Cependant, on ne peut en dire autant des différentes façons qu'ont les institutions de publier les éléments constitutifs de leurs fonds propres, en raison de l'absence d'un système de comptabilité reconnu mondialement.

En dehors des fonds propres (total de l'actif moins total des engagements) publié dans le bilan, les institutions financières ont d'autres réserves latentes, comme les réserves non publiées ou les réserves de réévaluation, qui n'apparaissent pas normalement dans leurs rapports annuels. Le Comité de Bâle des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires (1988) a normalisé les nombreux éléments constitutifs et défini deux différentes catégories de fonds propres (voir encadré 4).

Toutefois, dans les pays en développement il n'existe pas de système de mesure généralisé. Et même si les autorités de contrôle nationales ont adopté l'Accord de Bâle, ses conclusions ne s'appliquent pas automatiquement aux institutions financières agricoles, du moment que dans de nombreux pays elles ne sont pas assujetties à la loi bancaire (voir Fiebig, AFR N° 5). La section qui suit étudie le capital versé et les bénéfices non distribués (*1ère catégorie de fonds propres*), puisqu'il s'agit habituellement de la partie la plus importante des fonds propres.

Le capital-social est le montant payé par les actionnaires pour permettre à une institution financière d'opérer en tant que telle. Il reflète la structure de détention de l'institution. Les banques de développement agricole appartiennent normalement à l'Etat. Leur capital social appartient au gouvernement, à des entités publiques comme le ministère des finances ou de l'agriculture et, dans certains cas, aux banques centrales ou à d'autres banques gouvernementales. Les actions des banques commerciales privées qui pratiquent le crédit agricole sont normalement détenues par le public et sont négociées à la bourse des valeurs. Les banques

**Chercher la convergence internationale en matière de mesure des fonds propres:
l'Accord de Bâle sur le capital**

L'*Accord de Bâle sur le capital*¹² a été présenté en 1988 en tant que conclusion du Comité de Bâle sur le contrôle des opérations bancaires. Il normalise la définition des fonds propres dans les pays du Groupe de Dix et explique comment calculer les niveaux minimaux de fonds propres (adéquation des capitaux propres) requis. Le comité a défini deux catégories de fonds propres:

Première catégorie: l'élément de base comprenant le capital souscrit et les réserves publiées constituées à partir des bénéfices après impôts non distribués ou d'autres excédents, comme les primes d'émission, les bénéfices non distribués, les réserves générales et les réserves légales.

Deuxième catégorie: les fonds propres complémentaires comprenant les réserves non publiées, les réserves de réévaluation et les provisions générales pour créances douteuses qui ont été constituées en prévision de pertes non identifiées.

L'*Accord de Bâle sur le capital* contient des normes relatives à l'inclusion de provisions pour créances douteuses dans le capital, des détails sur la pondération des risques des actifs et une norme pour l'adéquation des capitaux propres qui est fixée à 8 pour cent.

publiques et privées ont un nombre fixe d'actions en circulation et elles peuvent accroître ce nombre par de nouvelles émissions ou par une appréciation du capital. Cependant, la façon habituelle pour une institution d'accroître ses fonds propres est l'augmentation des bénéfices non distribués, le deuxième élément de la première catégorie de fonds propres.

Suivant le type d'institution, le capital versé est un élément plus ou moins important de l'ensemble des fonds propres. Pour de nombreuses ONG ou institutions financières à l'aube de leur évolution, le capital occupe une position dominante non seulement en termes de fonds propres totaux mais aussi de passif en général. Le capital initial, dans certains cas, est issu de fonds de capital-risque ou provient d'investisseurs institutionnels ou privés. Pour les *banques de développement agricole* ou les banques de développement publiques en général, le capital versé est l'élément principal de l'ensemble des fonds propres. Du moment que l'acheminement de ressources publiques subventionnées vers des groupes cibles spéciaux est l'objectif principal de la plupart des

¹² Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres (juillet 1988, mise à jour en avril 1997).

banques de développement, leurs bénéfices non distribués et leurs réserves sont relativement limités. Pour les *banques commerciales privées*, l'importance du montant du capital versé dans l'ensemble des fonds propres est secondaire. Ces fonds propres consistent principalement en bénéfices non distribués et en primes d'émission (réserve de capital) dues à de nouvelles émissions d'actions. Les *banques mutualistes d'épargne* sont des institutions bancaires sans capital versé. Leurs fonds propres consistent en bénéfices non distribués seulement. Les *coopératives d'épargne et de crédit* ne sont pas des sociétés par actions et les parts de leurs membres sont généralement considérées comme des dépôts fixes plutôt que comme des fonds propres. Déterminer si les actions des membres sont ou non des dépôts influence le calcul de l'*adéquation des capitaux propres* largement débattu. Pour limiter les rapports arbitraires, le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit a publié des directives qui excluent du capital les actions des membres lorsque l'on calcule le ratio capital-actif¹³.

En outre, les fonds propres de la première catégorie comprennent les réserves publiées constituées par les bénéfices non distribués lors des périodes courantes ou antérieures. Les réserves sont le maillon qui relie le compte de profits et pertes et le bilan. Les bénéfices après impôts déterminent un accroissement des réserves et les pertes une diminution. Cette simple interaction montre l'importance de méthodes de comptabilité correctes pour définir la base réelle des fonds propres des institutions financières. Des provisions pour créances douteuses ou des dépréciations inadéquates accroissent les réserves et, par là, l'ensemble des fonds propres. Cette interaction implique que le compte de profits et pertes et chaque subvention aux opérations doivent être analysés afin d'évaluer le rôle des fonds propres comme ressource bancaire à rétroceder.

Dans les banques de développement agricole, le montant des fonds propres est, dans la plupart des cas, fortement surestimé ou erroné. De nombreuses banques ne comptabilisent pas correctement les provisions pour créances douteuses¹⁴ ou ne déclarent que quelques-unes de leurs

¹³ Il est étonnant de constater que même dans les pays développés quelques confusions existent sur la classification des actions des membres. La Coopérative d'épargne et de crédit fédérale des Nations Unies par exemple les considère comme fonds propres.

¹⁴ Certaines autorités réglementaires exigent que toutes les réserves pour créances douteuses soient calculées comme passif, ce qui fait que tant l'actif que le passif sont surévalués (Bartrop, C.J. et McNaughton, D., 1992).

subventions implicites ou explicites. Dans les cas où les bénéficiaires non distribués sont soutenus par des subventions à l'exploitation, il serait plus exact de déclarer cette partie des fonds propres comme fonds concessionnel.

Le Comité de Bâle a défini quelques éléments constitutifs possibles des fonds propres complémentaires qui n'apparaissent pas dans le solde de l'actif et du passif, mais qui pourraient être inclus dans la base du capital comme *fonds propres de la deuxième catégorie* (Comité de Bâle des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires, 1988). Notamment, les réserves non publiées peuvent accroître la dotation en fonds propres de la banque. Du moment que ces réserves occultes ne sont pas publiées, les institutions financières ne peuvent les utiliser pour obtenir un effet de levier dans leurs activités quotidiennes. Les réserves occultes doivent d'abord être activées pour devenir une source de fonds, en vendant par exemple des actifs passés par profits et pertes, etc.

Adéquation des fonds propres

Les autorités réglementaires déterminent le montant de fonds propres nécessaire pour qu'une institution financière puisse commencer, maintenir et développer ses opérations. En Allemagne, par exemple, les banques sont obligées par la loi de couvrir au moins leur infrastructure matérielle à l'aide de leurs fonds propres. En outre, les autorités nationales et les organisations internationales définissent certaines normes permettant d'harmoniser la mesure des fonds propres et d'obtenir des ratios fonds propres/actif (*adéquation des fonds propres*) comparables au plan international. Ces chiffres devraient permettre d'évaluer la force des banques et de calculer le risque pour les créanciers. A la différence d'autres types d'entreprises, le secteur bancaire est le seul qui est réglementé pour l'utilisation de sources de fonds spécifiques.

Le Comité de Bâle des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires a publié en 1988 l'Accord de Bâle sur le capital qui définit une norme-objectif minimale de fonds propres par rapport aux actifs à risques pondérés fixée à 8 pour cent¹⁵. Cela veut dire que chaque dollar de fonds propres peut appuyer un prêt (non garanti) d'un montant ne

¹⁵ Pondération des risques: 0 pour cent pour les avoirs en caisse, 20 pour cent pour les prêts garantis, 100 pour cent pour les prêts du secteur privé. La somme des actifs pondérés est inférieure à l'actif total puisque aucune pondération n'est au-dessus de 100 pour cent.

dépassant pas 12,5 dollars. Cette norme est destinée aux banques qui entreprennent des opérations internationales mais on a aussi suggéré des ratios-objectifs à l'intention des institutions de microfinancement des pays en développement. Le niveau de fonds propres de 20 pour cent, fixé par la directive opérationnelle de la Banque mondiale et proposé aussi par les participants à une conférence sur la réglementation et le contrôle des institutions de microfinancement en Amérique latine organisée par l'ACCION (CGAP, 1996), en est un exemple. Inversement, le WOCCU a suggéré un ratio minimum de 10 pour cent pour les coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU, 1997).

Il convient de souligner que le niveau de fonds propres ne peut être utilisé que comme un chiffre indicatif pour décrire la capacité des banques de se protéger contre les risques de leur portefeuille de prêts. Plus importantes que la base de fonds propres sont les provisions appropriées pour créances douteuses (inscrites dans le compte de profits et pertes comme une dépense). Ces passations par profits et pertes prévues de créances irrécouvrables devraient être retranchées du solde de l'encours des prêts. Si les provisions sont exactes et suffisamment élevées, les fonds propres ou les réserves ne constituent qu'une protection additionnelle contre les créances douteuses et les autres risques. Les autorités de contrôle devraient mettre davantage l'accent sur le choix de méthodes comptables appropriées, de provisions adéquates pour créances douteuses et d'une gestion efficace des risques plutôt que d'imposer une augmentation des fonds propres et de déterminer la composition des fonds destinés aux activités de prêt.

3 SOURCES DE FINANCEMENT DES ACTEURS EN JEU

3.1 ONG ET INSTITUTIONS FINANCIÈRES NON FORMELLES

Certains types de fonds ne sont accessibles qu'aux institutions formelles réglementées, contrôlées et assujetties aux lois bancaire ou des coopératives. Sans une licence bancaire, les dépôts ne peuvent normalement être mobilisés, les titres d'emprunt ne peuvent être utilisés et les marchés des capitaux restent inabordables. Pour toutes ces raisons, il est évident que la gamme des ressources disponibles pour les intermédiaires financiers semi-formels et informels est plus restreinte que pour les institutions financières formelles.

Les ONG ne remplissent normalement pas les conditions nécessaires pour bénéficier des lignes de crédit subventionné du gouvernement ou de la banque centrale. Le plan de refinancement de l'Inde, par exemple, n'est accessible qu'aux coopératives et aux banques rurales régionales, alors que les mécanismes de crédit à long terme sont aussi utilisables par les succursales rurales des banques commerciales. Les ONG n'ont pas accès à ces dispositifs de la banque centrale. En outre, la plupart d'entre elles ne sont pas autorisées à mobiliser l'épargne du public et n'ont pas normalement accès aux marchés monétaire et des capitaux. Cette situation ressort de l'analyse de *Sustainable banking with the poor* (1998). Là, 150 ONG interrogées (ayant 1,4 million de comptes de dépôt à terme et 280 millions de dollars EU d'encours des prêts) ont déclaré que 69 pour cent de leurs ressources provenaient de bailleurs de fonds et seuls 15 pour cent de sources commerciales. La plupart des ONG, comme de nombreuses banques de développement agricole du passé, sont des intermédiaires financiers incomplets. Elles n'offrent que du crédit mais aucun des services financiers demandés comme les dépôts d'épargne, les assurances ou les transferts monétaires. Elles dépendent fortement des financements des bailleurs de fonds, traduisant la pratique récente qui consiste à appuyer les *institutions de microfinance (IMF)*. Cependant, les politiques des bailleurs de fonds sont en train de changer et, de nos jours, seules les ONG ayant une gestion solide et appliquant des techniques de prêt rationnelles peuvent bénéficier des fonds de donateurs. Le remboursement des prêts est l'un des facteurs cruciaux. Comme le décrit le volume AFR N° 3, le microcrédit se carac-

térise par des prêts de courte durée, de petits montants, un contrôle rigoureux et un filtrage direct ou indirect des clients. Ces mesures réduisent les risques de défaut de paiement et permettent d'améliorer la performance générale de l'institution. A cause de ces techniques de IMF, rares sont ceux qui pratiquent le crédit agricole, bien qu'elles aient accès à des fonds relativement stables de bailleurs de fonds.

Ce même cas s'applique à d'autres fournisseurs de prêts non officiels. Les groupes d'entraide et les prêteurs d'argent ne prêtent généralement pas pour des objectifs de production directs mais pour des urgences imprévues ou des besoins de consommation, en raison du manque de dispositifs d'épargne appropriés. En ce qui concerne les sources de financement des prêteurs informels, la réponse est assez évidente. Les associations d'épargne et de crédit tournants dépendent principalement des épargnes, alors que les prêteurs d'argent mobilisent rarement des dépôts. Dans la plupart des cas, leur portefeuille de prêts est financé par des bénéficiaires ou par d'autres institutions financières formelles (emprunts commerciaux).

3.2 BANQUES RURALES À GUICHET UNIQUE

Les banques à guichet unique (banques d'épargne, rurales, villageoises, communautaires) doivent surmonter de nombreuses restrictions dans leurs stratégies de mobilisation de fonds. Leurs principales sources de financement sont les épargnes mobilisées localement et, dans une moindre mesure, leur capital-actions. Leurs possibilités de prêts à long terme sont habituellement déterminées par le montant de leurs fonds propres¹⁶. Puisque ces banques n'ont pas de succursales ou d'organisations faîtières, elles n'ont que des possibilités limitées de diversifier leur portefeuille de prêts au-delà des limites de leurs communautés. Ces limitations se reflètent dans la colonne de l'actif de ces banques. L'encadré ci-dessous illustre le cas des banques communautaires nigérianes, qui prêtent très activement aux agriculteurs et aux associations paysannes. Même ainsi, ces prêts ne représentent qu'une faible proportion de leurs avoirs totaux. Ne disposant pas d'un montant suffisant de fonds à long

¹⁶ Voir aussi l'étude de cas sur le réseau MC2 au Cameroun (Bomda, J., Kacyem, B. et Heidhues, F. 1998).

terme, leur fourniture de prêts à long terme et de prêts saisonniers exige une gestion très sophistiquée des actifs et passifs. En vue des aspects particuliers du crédit agricole mentionnés à la section 1.3, il apparaît clairement que la plupart des banques rurales à guichet unique ne pratiquent que marginalement le crédit agricole. Celles qui opèrent en zone rurale offrent du crédit pour des activités à court terme essentiellement. Bien que les emprunteurs puissent être des agriculteurs, il est improbable que le crédit soit utilisé à des fins agricoles. Cependant, les banques à guichet unique jouent un rôle crucial en fournissant des mécanismes d'épargne et, par là, en aidant les ménages dans la gestion de trésorerie de leurs avoirs liquides, ce qui pourrait réduire la demande de crédit pour les besoins de consommation et les imprévus.

Le volume relativement restreint de leur portefeuille de prêts se reflète aussi dans la structure de leur clientèle. Bien que de nombreuses CB aient plus de 20 000 déposants, elles n'ont que de rares emprunteurs. Les conditions requises pour obtenir des prêts sont analogues à celles des banques commerciales. Des garanties ou des garants sont nécessaires. En outre, les gros emprunteurs sont généralement des actionnaires ou des membres du conseil d'administration. Cependant, à la différence des banques commerciales, les CB mobilisent activement de petites épargnes en offrant des services conçus spécifiquement pour des groupes cibles (voir aussi l'encadré 6 sur l'ingénierie financière) comme dans le cas de la CB d'Ogba près de Lagos. En outre, de nombreuses initiatives permettent de stimuler la mentalité de l'épargne au sein des communautés. C'est pourquoi, alors que les techniques de prêt sont assez prudentes, les stratégies de mobilisation des fonds sont déjà bien avancées.

3.3 COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT

Bien qu'en Amérique latine et dans d'autres régions elles aient souvent été utilisées dans le passé, à bon ou mauvais escient, pour acheminer les fonds de donateurs, les coopératives de crédit sont financées pour l'essentiel par l'épargne et les parts de leurs membres. La structure de leur passif est semblable à celle des banques rurales à guichet unique. Cependant, les banques coopératives et les banques rurales poursuivent souvent des objectifs différents.

Encadré 5
Les banques à guichet unique et le crédit agricole: le cas des banques
communautaires au Nigeria.

La Nigerian Community Bank (CB) (Banque communautaire nigériane) a démarré en 1990 comme groupe de banques à guichet unique, sans succursales et appartenant à des associations de développement communautaire, des sociétés coopératives et des particuliers de la communauté. Le groupe s'est fixé des objectifs économiques et sociaux ambitieux. Grâce à l'appui du gouvernement, les CB ont mis en place une structure nationale de bureaux de zone et un conseil national de banques communautaires remplissant des fonctions de contrôle. Le gouvernement avait promis de fournir un appui financier par le biais de prêts (matching loans) à des taux d'intérêt subventionnés. De fait, seules quelques banques ont bénéficié des fonds du gouvernement. Les CB sont essentiellement financées par leur part de capital-social et par les dépôts à court terme mobilisés au sein de la communauté. Quelques dépôts à terme seulement sont disponibles. Les 600 CB qui reportent leurs résultats mobilisent environ 3,5 milliards de nairas (soit 40 millions de dollars EU) dans tout le pays, outre les fonds de leurs actionnaires qui s'élèvent à environ 15 millions de dollars. Près de 25 pour cent de leur portefeuille de prêts sont alloués au secteur agricole. C'est là un pourcentage certainement beaucoup plus important que celui des prêts et avances des banques commerciales nigérianes. Cependant, le portefeuille de prêts des CB ne s'élève en moyenne qu'à un tiers de l'ensemble de leur actif. De nombreuses banques œuvrent activement dans le secteur commercial ou entreprennent d'autres investissements, et environ un tiers de l'actif est représenté par des avoirs en caisse ou des engagements à court terme auprès d'autres institutions financières. Certaines banques communautaires n'ont pratiquement pas d'activités de prêt et déposent leurs fonds mobilisés dans d'autres banques commerciales pour obtenir des intérêts. Dans ce sens, de nombreuses CB sont des centres de liquidité plutôt que des intermédiaires financiers et, par ailleurs, ce type de couverture de risques permet à un grand nombre d'entre elles de pratiquer activement le crédit agricole (la CB de Hamdala dans le nord du Nigeria, par exemple).

Le volume relativement restreint de leur portefeuille de prêts se reflète aussi dans la structure de leur clientèle. Bien que de nombreuses CB aient plus de 20 000 déposants, elles n'ont que de rares emprunteurs. Les conditions requises pour obtenir des prêts sont analogues à celles des banques commerciales. Des garanties ou des garants sont nécessaires. En outre, les gros emprunteurs sont généralement des actionnaires ou des membres du conseil d'administration. Cependant, à la différence des banques commerciales, les CB mobilisent activement de petites épargnes en offrant des services conçus spécifiquement pour des groupes cibles (voir aussi l'encadré 6 sur l'ingénierie financière) comme dans le cas de la CB d'Ogba près de Lagos. En outre, de nombreuses initiatives permettent de stimuler la mentalité de l'épargne au sein des communautés. C'est pourquoi, alors que les techniques de prêt sont assez prudentes, les stratégies de mobilisation des fonds sont déjà bien avancées.

Les banques rurales à guichet unique et les autres petites banques commerciales sont des institutions à but lucratif. Leur direction tente de réaliser un portefeuille ayant le maximum de gains. Dans le cas d'institu-

tions mutualistes, où les propriétaires sont à la fois des fournisseurs et des utilisateurs des fonds disponibles, il n'est pas possible à la longue de viser une position de maximum de gains. Les déposants des banques coopératives veulent obtenir le taux d'intérêt le plus élevé possible sur leurs dépôts, alors que les emprunteurs demandent le plus grand volume possible de prêts au taux d'intérêt le plus faible. La direction de la banque doit donc passer d'une position de maximisation des gains à une autre de maximisation du volume. Cette position est atteinte lorsque les revenus moyens de la coopérative couvrent tout juste ses coûts moyens. La maximisation du volume satisfait le double objectif d'encourager l'épargne et de fournir des fonds à faible coût aux emprunteurs. La stabilité de cette position dépend, toutefois, des objectifs des trois parties concernées: les emprunteurs, les épargnants et la direction. Un grand nombre de coopératives sont dominées par les emprunteurs, notamment en raison du robuste appui financier qui leur est fourni par les bailleurs de fonds internationaux qui les utilisent (ou les ont utilisées) pour acheminer des fonds bon marché vers différents groupes cibles. En Inde et en Chine, les nombreuses coopératives de crédit organisées en une structure à niveaux multiples sont utilisées comme vecteur pour acheminer les fonds du gouvernement et de la banque centrale vers les coopératives agricoles et les particuliers. De fait, un avantage important du mouvement coopératif est sa capacité de constituer, à l'échelon national, des réseaux pour les transferts de fonds et la diversification des risques. Dans de nombreux pays, on a établi des banques coopératives centrales qui refinancent un nombre considérable de leurs coopératives membres. Ces banques coopératives centrales sont semblables à des banques de développement agricole publiques car elles mobilisent ou réunissent non seulement des dépôts, comme les coopératives de détail, mais aussi les fonds nationaux et internationaux concessionnels¹⁷. En bref, les coopératives rurales jouent un rôle beaucoup plus important dans le crédit agricole que les banques à guichet unique, car leurs organismes faitiers leur procurent un large éventail de fonds et, au niveau du détail, la domination des emprunteurs détermine souvent une maximisation des prêts destinés à l'agriculture.

¹⁷ Parmi les exemples de ces institutions figurent la Federal Bank for Co-operatives du Pakistan, la Co-operative Central Bank de Chypre et la Co-operative Bank Ltd du Kenya.

3.4 BANQUES DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Bien que de nombreuses banques de développement agricole aient cessé d'exister ou aient réduit leurs opérations au cours de la dernière décennie, elles sont encore les principaux fournisseurs de prêts à l'agriculture dans de nombreux pays en développement. Quelques chiffres peuvent l'illustrer: la Principal Bank for Development and Agricultural Credit d'Égypte a environ 3,5 millions d'emprunteurs, la Bank Rakyat d'Indonésie sert approximativement 2,5 millions de clients emprunteurs (et 10 fois autant de déposants), l'Agricultural Bank d'Iran a 600 000 emprunteurs, l'Agricultural Development Bank du Népal environ 400 000 et la BAAC de Thaïlande offre des services de prêt à 5 millions d'emprunteurs qui forment 80 pour cent de tous les ménages agricoles du pays.

42 Les sources de financement de ces institutions diffèrent d'un pays à un autre et il est difficile d'identifier des modèles spécifiques de stratégies de mobilisation des ressources. Cependant, dans certaines régions, on tend à préférer un type de financement à un autre (voir le tableau 4). Les banques de développement agricole d'Asie du sud (et d'Amérique centrale dans le passé) dépendent des lignes de crédit de la banque centrale (refinancement). En Amérique du sud, de nombreuses banque centrales ont pratiqué directement le crédit agricole sans recourir aux banques de développement agricole pour acheminer leurs fonds affectés (ALIDE et FIRA, 1996). Les dépôts d'épargne sont les principaux éléments du passif de nombreuses banques agricoles en Asie du sud-est. Les fonds des donateurs jouent encore un rôle important dans certaines banques africaines. Les émissions d'obligations commerciales n'ont qu'une importance secondaire et n'intéressent que les pays dotés de marchés des capitaux bien développés. Les contingents de prêts (dépôts obligatoires) sont un instrument utilisé dans le monde entier pour encourager le crédit agricole.

Dans le tableau 5 on trouvera plus de détails sur les sources de financement de certaines banques de développement agricole.

Tableau 4

Caractéristiques géographiques du financement des banques agricoles

Instrument	Région/pays
Refinancement de la banque centrale	Asie du Sud (Inde, Pakistan, Bangladesh), Iran, Syrie
Dépôts d'épargne	Asie du Sud-est (Indonésie, Malaisie, Viet Nam)
Fonds de donateurs	Afrique du Nord et de l'Ouest (Maroc, Tunisie, Mali, Nigeria))
Titres d'emprunt	Thaïlande, Viet Nam, Afrique du Sud, Zimbabwe
Fonds obligatoires, financement du gouvernement (fonds propres ou lignes de crédit)	Monde

3.5 BANQUES COMMERCIALES

43

L'agriculture à grande échelle orientée vers le marché est financée, pour une large part, par les banques commerciales. Les raisons pour lesquelles ces banques ne servent pas volontairement les petits exploitants ont été largement débattues dans le passé. Les efforts faits pour les y obliger ont cessé dans la plupart des pays à la suite de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel. L'expérience a été dans l'ensemble décevante. Les banques forcées de prêter un certain contingent au secteur agricole déclaraient normalement de faux montants ou donnaient tout simplement un nouveau nom aux activités économiques d'emprunteurs existants. Les programmes volontaires du gouvernement (lignes de crédit spéciales ou garanties pour les emprunts agricoles) étaient, dans une large mesure, inutilisés ou mal utilisés. Les succursales rurales des banques commerciales servaient à drainer les épargnes rurales vers les zones urbaines plutôt que de fournir des prêts à l'agriculture. Les succursales rurales des banques commerciales qui appliquent les mêmes techniques de prêt que celles des zones urbaines hésitent à offrir leurs services à une clientèle risquée et coûteuse. Seules quelques banques

Tableau 5
Importance de différentes sources de fonds (1996)

	Prêts du gouverne- ment	Prêts de bailleurs de fonds	Prêts de la banque centrale	Dépôts obligatoires	Dépôts d'épargne volontaires	Emprunts commet- ciaux	Emission d'obliga- tions	Fonds propres
1. Banques agricoles								
AB, Iran			•	••	•			
BRI, Indonésie					••			
NABARD, Indie			•					
BAAC, Thaïlande				•	••		•	
VBARD, Viet Nam					••		•	
ADBP, Pakistan		•	•					•
BPM, Malaisie	•				••			
CNCA, Maroc		••			•			•
PBDAC, Egypte					•			•
ACC, Jordanie		•						••
AFC, Zimbabwe	•	•					••	
BNDA, Mali		•			••			••
ICAP, Venezuela	••							
2. Coopératives (en gén.)								
Coopératives primaires, Inde			•		•			
3. Banques à guichet unique (en général)					••			
4. Banques commerciales					•	•		
5. ONG (en général)						•		

Source: Rapports annuels et inventaire AgriBank-Stat de la FAO, Sustainable Banking with the Poor (1998), questionnaires

- plus de 75% de l'ensemble du passif
- plus de 50% mais moins de 75% de l'ensemble du passif
- plus de 30% mais moins de 50% de l'ensemble du passif
- plus de 15% mais moins de 30% de l'ensemble du passif

commerciales ont commencé à réadapter leurs opérations de prêt afin d'accroître la gamme des clients emprunteurs. Notamment, les banques commerciales du Sri Lanka (Hatton National Bank, People's Bank) ont commencé, avec l'appui du gouvernement, à financer les petits agriculteurs grâce à un réseau raisonnablement étendu de succursales rurales. Cependant, le portefeuille de prêts agricoles reste limité (au-dessous de 10 pour cent). Dans les économies où le marché du capital est bien développé, le crédit à long terme est normalement fourni par des banques de prêts hypothécaires spécialisées et, dans certains cas, publiques (Hypothekenbanken en Allemagne, Istituti di credito fondiario en Italie). Leurs principales sources de fonds sont les obligations mais elles sont aussi refinancées sur un marché secondaire des hypothèques où des institutions du deuxième niveau (Fannie Mae, la Federal National Mortgage Association aux Etats-Unis, par exemple) achètent des hypothèques et émettent des obligations garanties par ces hypothèques. Les banques commerciales, y compris les banques de prêts hypothécaires, sont certainement les principaux établissements qui fournissent des prêts à l'agriculture et aux agroindustries en termes de montant total des ressources. Cependant, sous l'angle de leur portée de clients, leur contribution actuelle est encore négligeable.

3.6 RÉSUMÉ

A cause de la difficulté de généraliser les sources de financement qui sont utilisées dans le monde entier, le tableau 5 montre l'importance relative de différents instruments exprimés en pourcentage du bilan total de certaines banques de développement agricole. Elles sont comparées à d'autres types d'institutions financières pratiquant le crédit agricole, comme les coopératives, les banques à guichet unique, les banques commerciales et les ONG. Les données présentées résument les réponses à un questionnaire envoyé à environ 80 membres de trois associations de crédit agricole et rural - AFRACA, APRACA et NENARACA. En outre, un choix de rapports annuels et de données tirés de l'inventaire de la FAO sur les institutions financières rurales, *AgriBank-Stat*, a été utilisé. *tuciones financieras rurales, AgriBank-Stat*¹⁸.

¹⁸ FAO, 1999. *AgriBank-Stat*. www.fao.org/ag/ags/agsm/banks/index.htm

Ces données montrent que la composition des sources de fonds du crédit agricole est très inégale et diffère considérablement de la structure dominante des ressources (60:30:10 - dépôts: emprunts commerciaux: fonds propres) des banques commerciales développées.

4 AVANTAGES ET DÉSVANTAGES DES SOURCES DE FINANCEMENT

4.1 IMPACT SUR LES COÛTS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

La mobilisation et l'utilisation de ressources entraînent des avantages et des désavantages et il faudra faire en sorte que, pour chaque source de financement, les bénéfices dépassent les coûts. Lorsque l'on compare différentes sources de fonds, il est indispensable d'analyser les coûts totaux des ressources et leur impact sur le rendement de l'institution financière. Bien que les fonds octroyés à des conditions concessionnelles aient de faibles coûts en termes de taux d'intérêt, ceux relatifs à l'administration et à la gestion des risques pourraient être plutôt élevés. Une analyse globale est nécessaire pour comparer les coûts totaux des différentes sources de fonds. L'administration des programmes de crédit ciblé s'est révélée très onéreuse dans le temps. Un grand nombre de ces programmes ne pouvaient être soutenus que par des subventions aux opérations et/ou par de nouveaux apports de capital de la part du gouvernement et des bailleurs de fonds.

Le tableau 6 présente la fourchette des deux éléments de coût, les *coûts financiers* et les *coûts administratifs*, qui s'applique à chaque source de fonds. Les *coûts financiers* sont les coûts d'intérêt dans le cas de dettes et les coûts d'opportunité relatifs aux fonds propres. Les *coûts administratifs* sont ceux découlant de la mobilisation et de la gestion des fonds, et comprennent les coûts opérationnels fixes et variables, les coûts de gestion des risques, etc. Suivant leurs caractéristiques, les coûts des fonds peuvent être faibles (côté gauche de la colonne) à élevés (côté droit).

Les taux d'intérêt à payer sur les dettes dépendent de la politique du gouvernement dans ce secteur ou de la notation de l'institution financière sur les marchés monétaire et des capitaux. Les coûts administratifs sont étroitement liés, d'une part, aux objectifs pour lesquels les prêts sont affectés et, d'autre part, aux rapports à fournir aux bailleurs de fonds par les institutions qui les reçoivent et les rétrocèdent. En outre, les déposants exigent des services de qualité qui, selon toute probabilité, augmenteront les coûts administratifs fixes et variables des institutions financières qui mobilisent les dépôts.

Tableau 6
Fourchette des coûts découlant de la mobilisation et de la gestion de différents fonds

	Fourchette des coûts financiers Faibles → Elevés	Fourchette des coûts administratifs Faibles → Elevés
Prêts du gouvernement	↔	↔
Prêts internationaux	↔	↔
Prêts de la banque centrale	↔	↔
Fonds obligatoires	↔	↔
Dépôts d'épargne	↔	↔
Emprunts commerciaux	↔	↔
Titres d'emprunt	↔	↔
Fonds propres	↔	↔

4.1.1 Fonds concessionnels

Bien que les charges d'intérêts des fonds concessionnels soient, par définition, subventionnées, les coûts moyens de leur gestion dans le processus d'intermédiation sont plus élevés que ceux des fonds commerciaux. Cela est dû au fait que les subventions sont accordées pour un cible ou un objectif spécifique. Le crédit ciblé doit être surveillé pour démontrer l'utilisation correcte de fonds publics et nécessite un suivi et une évaluation spéciaux. Ces besoins entraînent une augmentation des coûts administratifs. Il n'existe guère de fonds subventionné qui ne détermine pas une augmentation des coûts administratifs.

Sous l'angle des charges d'intérêts les *prêts du gouvernement* et les *lignes de crédit de la banque centrale* ou les services de refinancement sont habituellement les fonds disponibles les moins coûteux. Dans certains cas, ces fonds sont mobilisés par le gouvernement sans coûts financiers directs. Cependant, une pratique plus courante consiste à fixer des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché, souvent leurs taux réels sont négatifs. Malgré que ces taux soient en dessous des ceux du marché pour mobiliser des ressources semblables, les coûts administratifs occultes relatifs peuvent élever le coût de l'appui au refinancement. Les hauts

coûts de transaction dus à l'acheminement des fonds extérieurs à travers différents niveaux d'institutions jusqu'à l'exploitation, outre les rapports administratifs à établir et le contrôle, sont les principaux facteurs responsables de l'ampleur des coûts administratifs. L'institution financière ne réalise que des marges bénéficiaires négligeables, voire négatives, lorsque les plafonds des taux d'intérêt interdisent de compenser adéquatement les coûts administratifs.

La question des coûts administratifs dus à l'établissement de rapports spéciaux et au contrôle s'applique aussi aux *prêts des bailleurs de fonds internationaux*. Dans certains cas, les bailleurs de fonds exigent des bilans indépendants pour leurs lignes de crédit et des informations additionnelles sur l'impact des prêts sur les emprunteurs bénéficiaires. L'Agricultural Co-operative Development Bank du Guyane avait dû, à un moment donné, produire des rapports séparés pour plus de 40 lignes de crédit internationales. En outre, chaque donateur exigeait une analyse et une présentation distinctes. Même si ces exigences permettent d'améliorer l'information pour la gestion, elles accroissent les coûts administratifs.

Contrairement aux mécanismes de crédit subventionné du gouvernement ou de la banque centrale, les charges d'intérêts des lignes de crédit des bailleurs de fonds peuvent varier largement en fonction de deux principaux facteurs: a) le statut du pays bénéficiaire (admissibilité ou non aux fonds de l'IDA) et b) les conditions des prêts rétrocédés.

Les pays qui remplissent les conditions d'admissibilité aux prêts de l'IDA (prêts de 40 ans, avec un délai de grâce de 10 ans et un taux d'intérêt de 0,75 pour cent) reçoivent des fonds de développement officiels à de faibles coûts financiers¹⁹. La transmission ou non de ces conditions à l'intermédiaire financier de rétrocession dépend du contrat conclu entre l'agence de développement et le pays bénéficiaire. Les détails concernant la couverture du risque de change, les garanties et les charges d'intérêts payables par l'intermédiaire financier sont établis dans les conventions de prêt subordonné. Normalement, le gouvernement assume le risque de change et rétrocède les fonds des donateurs à l'institution financière

¹⁹ En effet, les prêts de l'IDA ont un élément de subvention d'environ 80 pour cent; autrement dit, ces prêts sont plutôt des subventions que des dettes (mais pas en termes de comptabilité).

d'exécution en monnaie locale. L'Agricultural Bank du Soudan, par exemple, rembourse les prêts des organismes de développement internationaux au ministère des finances en monnaie locale. Dans certains cas, les conditions favorables de l'IDA ne sont pas transmises et l'intermédiaire supporte des charges d'intérêts réelles élevées. Les avantages de recevoir des devises bon marché sont absorbés, dans ces cas, par le gouvernement (certains projets de crédit ont été vraisemblablement conçus dans le passé à cette fin). Dans d'autres cas (la NACB au Nigeria et la BNDA au Mali), les intermédiaires financiers doivent assumer le risque de change même s'ils pouvaient ne pas être autorisés à rétrocéder les fonds en devises. Les fonds propres des deux institutions ont été engloutis en une seule année par la dévaluation de la monnaie locale.

En raison de ces multiples situations, il est impossible de formuler des généralisations quant au niveau des coûts associés aux prêts des bailleurs de fonds. L'ACC de Jordanie mobilise des fonds d'agences de développement internationales à des taux d'intérêt variant entre 0,75 et 9 pour cent environ. Le remboursement de ces fonds se fait en monnaie locale. Cependant, en conditions normales, les prêts des bailleurs de fonds sont semblables aux mécanismes de crédit du gouvernement et de la banque centrale, c'est-à-dire qu'ils sont assortis de faibles taux d'intérêt réels associés à des coûts administratifs relativement élevés.

Pour compléter le tableau, il faut aussi tenir compte des contributions publiques nationales ou internationales aux *fonds propres* sous forme de subventions à l'exploitation et de donations en capital (assistance technique ou apports de capital). Il est clair que les subventions n'entraînent pas de coûts financiers. Les donations en capital ne les déterminent que lorsque les investisseurs s'attendent à des dividendes, ce qui n'est souvent pas le cas. Les coûts administratifs sont plutôt faibles ou même directement financés par l'organisme public (bailleur de fonds, banque centrale ou gouvernement). Dans ce sens, le capital donné est la ressource la moins coûteuse qui soit disponible.

Les *fonds obligatoires* sont assortis de faibles taux d'intérêt réels et sont souvent assujettis à moins de procédures administratives que les fonds gouvernementaux. Les créanciers de fonds obligatoires sont des entreprises privées (normalement des banques commerciales) qui ne sont pas autorisées à exiger un compte rendu de l'usage correct de leurs fonds.

Les coûts administratifs se limitent, pour l'essentiel, aux services de dépôts de montants importants et aux coûts de transaction courants découlant de la mobilisation de fonds extérieurs. Des exceptions à ce modèle sont les fonds fiduciaires établis à partir de fonds obligatoires qui ne peuvent être utilisés que pour des objectifs limités en faveur de groupes cibles préétablis (le Fonds de développement des infrastructures rurales géré par la NABARD, par exemple).

4.1.2 *Fonds commerciaux*

Les *dépôts* volontaires (à vue, d'épargne et à terme) peuvent présenter, comme source de fonds prêtables, des avantages considérables par rapport aux fonds concessionnels. Les charges d'intérêts sont généralement faibles et proportionnelles à la durée et au montant des dépôts confiés à l'institution financière. C'est ainsi que la Bank Rakyat Indonesia groupe les épargnes déposées au titre du système SIMPEDES en quatre catégories. Aucun intérêt n'est payé pour les très petits montants alors que les taux augmentent progressivement pour les comptes plus importants. Les taux d'intérêt sur les dépôts correspondent aux coûts administratifs que ces dépôts entraînent. La transformation de petits dépôts à court terme en gros dépôts à plus long terme est une opération coûteuse. C'est pourquoi ils ne bénéficient que de faibles taux d'intérêt. Cependant, l'information fournie par les déposants peut faciliter les procédures d'appréciation lorsque ces mêmes clients demandent des prêts, et abaisser en conséquence les coûts.

Par ailleurs, la mobilisation de dépôts produit une augmentation des coûts. Le problème de faire concorder les échéances et le montant des actifs et des passifs se complique encore davantage lorsque la mobilisation des dépôts représente un domaine d'activité important. La gestion des risques de trésorerie et de taux d'intérêt associés aux financements du crédit agricole pourrait s'avérer assez onéreuse, suivant la stratégie de gestion des risques adoptée. Les coûts financiers directs sont déterminés par les garanties ou l'assurance contre ces risques. Même quand une institution cherche à éviter les risques, elle doit payer les coûts indirects des occasions perdues. Les stratégies à risque faible correspondent normalement à un niveau inférieur de rentabilité (voir la section 4.2).

Les déposants s'attendent à recevoir différents services de dépôt, ce qui cause des dépenses additionnelles. Cependant, la plupart des coûts administratifs découlant de la mobilisation de dépôts sont des coûts fixes (établissement de succursales, systèmes informatiques, coûts accrus de vérification des comptes, etc.). L'augmentation du nombre des épargnants permet d'étaler les coûts fixes. C'est ce qui explique la fourchette étendue de coûts administratifs présentée au tableau 6.

Les facteurs de coût additionnels sont les réserves obligatoires qui interdisent la rétrocession de la totalité des dépôts mobilisés. Normalement, il existe différentes réserves obligatoires en fonction du terme des dépôts. Dans le cas des dépôts à vue, les réserves obligatoires sont plus élevées que pour les dépôts à terme ou d'épargne.

Tous ces facteurs expliquent pourquoi les coûts administratifs des dépôts sont plus élevés que ceux des emprunts. La question fondamentale est de savoir s'il est possible de transmettre ces coûts aux clients. De nombreuses institutions financières en zone rurale sont en mesure de le faire car elles ne sont pas soumises à une forte concurrence. En outre, la demande de services d'épargne en zone rurale paraît moins guidée par les taux d'intérêt que dans les zones urbaines. De nombreux facteurs influencent la décision des épargnants de déposer leurs économies (Fiebig *et al.*, 1999). Il est démontré que les épargnants acceptent des taux d'intérêt réels négatifs sur leurs dépôts. Ils sont même disposés à payer directement les services de dépôt (Rutherford, 1998). C'est pourquoi la fixation du taux d'intérêt jouit d'une souplesse majeure que dans un environnement compétitif.

La mobilisation d'*emprunts commerciaux* et l'emploi de *titres d'emprunt* (obligations, par exemple) entraînent normalement des coûts administratifs inférieurs car ils ne prévoient aucun service de dépôt ou de rapport détaillé pour chaque crédit. On peut supposer aussi que les coûts de la vérification extérieure et de la révélation des informations requises par les créanciers éventuels sont inférieurs à ceux des rapports à fournir pour les lignes de crédit subventionné. Cependant, les charges d'intérêts basées sur le marché et inhérentes à ces fonds sont normalement élevées. Les facteurs qui déterminent le niveau des charges d'intérêts sont la situation macro-économique générale du pays et le niveau de développement du secteur financier. Ces influences transcendent les

capacités de contrôle de l'institution financière. Les coûts seront influencés aussi par la notation de l'institution sur le marché financier qui traduit, dans une large mesure, son rendement général.

Les *fonds propres* peuvent représenter une source de financement commerciale ou subventionnée. Les coûts d'opportunité pourraient constituer l'étalon servant à déterminer la catégorie à laquelle ils appartiennent. Les fournisseurs de capital sont des demandeurs résiduels de revenu et doivent assumer le risque de bénéfice. C'est ainsi que les actionnaires orientés vers le marché ne peuvent être attirés, en définitive, que par les banques qui leur offrent des revenus plus élevés que ceux dont bénéficient d'autres créanciers. Cependant, un avantage exceptionnel du capital est que, dans le court terme, il n'en découle aucun coût fixe. Le coût du capital dépend du rendement économique de l'institution. Si elle ne réalise pas de gains en une année donnée aucun rendement de l'actif ne devra être payé.

Le capital peut être, à longue échéance, une source de fonds plutôt coûteuse. Cependant, il faut tenir compte de ses effets positifs sur la composition du fonds. Une base de capital large accroît la confiance des créanciers et des investisseurs et assure à la banque une position de négociation améliorée vis-à-vis d'autres éléments du passif. En outre, elle peut être utilisée pour obtenir un effet de levier par de nouvelles dettes comme les dépôts bon marché (voir 2.2.3). Dans ce cas, les hauts coûts financiers du capital seront étalés.

4.2 IMPACT SUR L'EXPOSITION AUX RISQUES

Dans la section précédente, nous avons décrit et analysé les coûts financiers et administratifs directs. Dans la présente section, nous introduirons un nouveau facteur crucial de la gestion des fonds. Chaque source de financement est associée à des risques spécifiques qui imposent une action particulière, comme il est décrit à la section 1.3: risques de taux d'intérêt et de change, risque de trésorerie et risque de non-observation des règles et lois bancaires. Tous ces risques doivent être affrontés par un gestionnaire des actifs et passifs compétent - dans les banques c'est normalement le service de trésorerie qui s'en charge.

La gestion des risques comporte toujours des coûts administratifs additionnels, à savoir les assurances, les provisions, la couverture à terme, etc., qui n'ont pu être définis à la section 4.1. A la différence des coûts financiers, on ne peut dissocier les coûts des risques inhérents à certains fonds de leur utilisation comme actif. Les risques de taux d'intérêt et de trésorerie des sources de financement dépendent des conditions et du profil des échéances du portefeuille de prêts. Un exemple pourrait illustrer cette observation générale. Les dépôts en compte courant ou compte d'épargne sont plutôt instables et font qu'il est difficile d'estimer le montant des ressources financières à rétrocéder par la suite. Néanmoins, les risques de trésorerie associés à l'utilisation des dépôts comme fonds prêtables sont relativement faibles si l'institution bancaire ne fournit que des prêts à court terme de quelques jours. Si elle fournit des prêts à long terme, la même source de financement pourrait se transformer en un engagement comportant des risques de trésorerie exorbitants et même conduire à l'insolvabilité en cas de retrait massif des dépôts.

54

Dès lors, la faiblesse ou l'importance des risques auxquels une source de financement expose l'institution financière dépend principalement des conditions du portefeuille de prêts. De fait, ce rapport entre les risques des fonds et leur utilisation crée de grosses difficultés vis-à-vis du crédit agricole. Si le portefeuille de prêts d'une banque agricole contient des prêts saisonniers, à moyen terme (2-5 ans) et à long terme (plus de 5 ans) à des taux d'intérêt fixes, les risques de trésorerie et de taux d'intérêt seront potentiellement élevés. Les risques de trésorerie de banques financées principalement à l'aide de fonds à court terme sont grands lorsque ces banques prêtent à long terme. La même situation s'applique aux risques de taux d'intérêt. Les prêts à long terme à taux d'intérêt fixes sont souvent financés par des fonds à court terme portant des taux d'intérêt variables. Cela veut dire que chaque fois qu'une banque doit refinancer son encours des prêts à long terme (ce qui peut arriver de multiples fois) elle s'expose au risque de changements dans les taux d'intérêt du marché pour les fonds. Dans des conditions d'accroissement de l'inflation, cela peut réduire à zéro la marge d'intérêt ou même la faire tomber au-dessous de zéro. Cette même situation se produit lorsque la notation de l'institution financière baisse, la forçant à payer des taux d'intérêt plus élevés pour attirer de nouveaux créanciers.

Gérer les risques de taux d'intérêt et de change signifie, en premier lieu, réduire les positions ouvertes (positions courtes ou longues²⁰) ou les engagements sous l'angle de la durée (ou plus précisément de la retarification) des taux d'intérêt et de change. Traditionnellement, il était conseillé de fermer les positions ouvertes, notamment en ce qui concerne la liquidité. De nos jours, on recourt à différentes méthodes de gestion des risques. Les risques devraient être analysés, évalués et maîtrisés. Éviter les positions ouvertes n'est que l'un des moyens d'affronter les risques. Une fois qu'ils ont été évalués, il pourrait convenir d'entreprendre des activités risquées afin d'obtenir des bénéfices plus élevés. Rien n'empêche de s'exposer aux risques à condition qu'un mécanisme de leur gestion ait été mis en place.

Le tableau 7 montre trois principaux domaines (taux d'intérêt, durée et montant des fonds reçus et fournis) où les positions ouvertes, c'est-à-dire la non-concordance des types d'actif et des sources de financement, pourraient causer des problèmes de trésorerie ou de refinancement. Les deux dernières colonnes apparaissent comme un bilan. Les entrées dans la colonne de l'actif et dans celle du passif devraient être comparées et équilibrées. Si le prêteur peut équilibrer chaque entrée il n'y aura ni risque de taux d'intérêt ni risque de trésorerie. Ce cas s'applique lorsque tous les termes, les montants des prêts et les taux d'intérêt de la colonne de l'actif coïncident parfaitement avec les termes, les montants et les taux d'intérêt de celle du passif. Les avoirs en caisse seraient financés par les dépôts en compte courant, un prêt de deux ans à taux d'intérêt fixe serait financé par un dépôt à terme de deux ans à taux d'intérêt fixe, un prêt de huit ans à l'habitation par une obligation de huit ans, les actifs fixes par les fonds propres, et ainsi de suite.

L'application rigoureuse de la règle d'or bancaire (faire concorder les passifs avec les actifs) n'est ni réalisable ni nécessaire. Ce n'est pas non plus un objectif puisque c'est la transformation dans le temps (et des montants) qui détermine le gain. Il n'est pas demandé aux institutions financières d'équilibrer chaque prêt avec un fonds semblable. Mais elles devront évaluer et maîtriser les risques associés aux positions courtes ou

²⁰ La détention de prêts à long terme supérieur à celui des engagements à long terme est définie comme une *position courte*; la détention d'engagements à long terme supérieur à celui des prêts à long terme est définie comme une *position longue*; ces mêmes définitions s'appliquent à des engagements en devises ou à taux d'intérêt fixe.

Tableau 7
Sources de non-concordance des actifs et des passifs

Conditions		Actifs	Sources de financement
Taux d'intérêt	fixe	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts, en général 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépôts à terme • Obligations • Prêts du gouvernement²¹
	variable	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements • Prêts à taux variables 	<ul style="list-style-type: none"> • Epargne • Fonds propres
Durée	longue	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts agricoles • Prêts à l'habitation • Actif immobilisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds propres • Obligations • Dépôts à terme
	courte	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts à la consommation • Prêts pour le commerce • Avoirs en caisse • Effets 	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts du gouvernement • Epargnes • Dépôts en compte courant • Emprunts commerciaux
	connue	<ul style="list-style-type: none"> • Prêts • Actif immobilisé • Investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligations • Dépôts à terme • Prêts du gouvernement
	inconnue	<ul style="list-style-type: none"> • Découverts • Prêts arriérés 	<ul style="list-style-type: none"> • Epargnes • Dépôts en compte courant
Montant	contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur nominale de l'actif 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligations • Emprunts • Capital versé
	non contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur réelle de l'actif 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépôts • Prêts du gouvernement • Bénéfices non distribués

²¹ Y compris les prêts du gouvernement national, les prêts des bailleurs de fonds internationaux et les prêts de la banque centrale.

longues. Certes, les institutions financières pratiquant le crédit agricole sont confrontées à des risques de trésorerie et de taux d'intérêt dus aux positions ouvertes de la structure de leur bilan. De moment que les fonds des gouvernements et des donateurs ont diminué ces dix dernières années, et que les obligations et les dépôts à terme sont difficiles à mobiliser, il se produit une non-concordance entre les prêts à taux d'intérêt fixe et les fonds à taux d'intérêt fixe.

Il pourrait en résulter des risques de taux d'intérêt élevés notamment en conditions macro-économiques instables et en présence d'une baisse de notation de nombreuses banques de développement agricole. Cette même situation s'applique au risque de trésorerie en raison de la demande de prêts à long terme du secteur agricole. Seuls quelques fonds à long terme sont disponibles. Les banques à guichet unique et les coopératives n'ont, en général, à leur disposition que des fonds propres à destiner à des avances à long terme relativement sans risque. Les institutions financées par les épargnes pourraient se heurter à des problèmes de risques élevés tant de trésorerie que de taux d'intérêt lorsqu'elles pratiquent le crédit à long terme. Les prêts à long terme sont à taux d'intérêt fixe alors que les dépôts d'épargne ont des taux variables. Les prêts à long terme sont octroyés pour de longues périodes connues: les épargnes sont normalement déposées pour une durée indéterminée mais, dans la plupart des cas, à court terme. Les prêts à long terme sont des montants fixes engagés: le montant des épargnes disponibles ne peut être contrôlé. Dans ces trois cas, des positions ouvertes se sont créées et il faudrait une gestion des actifs et passifs très sophistiquée pour les liquider. Néanmoins, il n'est pas impossible d'utiliser les dépôts d'épargne pour les prêts agricoles saisonniers et les prêts à long terme.

Pour tous les types de fonds analysés au chapitre 2, l'impact sur l'exposition au risque des institutions financières octroyant des prêts à long terme à l'agriculture diffère considérablement. Prenons par exemple un prêt de huit ans à taux d'intérêt fixe en monnaie locale provenant d'une seule source²² et destiné à financer le renouvellement d'une plantation de café. Les effets sur les risques de taux d'intérêt et les risques de tré-

²² Il s'agit d'un cas théorique puisque la plupart des institutions n'étaient pas autorisées à le faire. Un montant minimal de fonds propres est exigé; voir la section sur l'adéquation de fonds propres. Cependant, l'exemple permet d'illustrer certains risques spécifiques mieux qu'il n'aurait été possible de le faire en utilisant une combinaison de fond.

sorerie (et implicitement aussi les risques de change) pourraient être semblables à ceux indiqués au tableau 8.





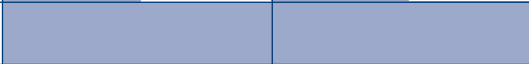
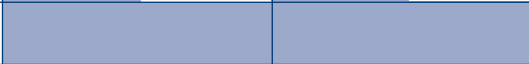






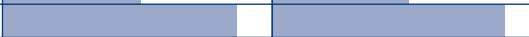
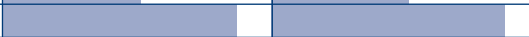




4.2.1 *Fonds concessionnels*

Les *fonds de donateurs* sont exposés à de hauts risques de taux d'intérêt effectifs lorsque l'institution financière bénéficiaire assume le risque de change sans être autorisée à rétrocéder les fonds en devises²³. Lorsque le fonds est octroyé en monnaie locale, le profil des risques relatif aux prêts de bailleurs internationaux est semblable à celui des *fonds gouvernementaux* à long terme. Ces derniers ne comportent que des faibles risques de taux d'intérêt et de trésorerie lorsqu'ils sont octroyés à long terme (pour huit ans dans l'exemple). Les fonds à court terme sont sujets à un risque de taux d'intérêt moyen car on ignore si le refinancement futur bénéficiera des mêmes conditions (favorables) qu'auparavant. Le même cas s'applique aux *fonds obligatoires*. Dans le diagramme, on suppose un risque de trésorerie légèrement plus élevé que pour les fonds gouvernementaux. Les banques commerciales essaient d'entraver ou de modifier une politique de financement fondée sur les quotas de prêt, c'est pourquoi les gouvernements sont moins autonomes dans leur prise de décisions et pourraient être obligés d'appliquer de nouvelles règles. En revanche, il semble que les dispositifs des banques centrales sont plus stables.

La plupart des pays qui fournissent encore d'importants fonds publics subventionnés au secteur agricole utilisent les banques centrales comme source des fonds (Inde, Pakistan, Iran, par exemple). Il semble que l'*argent créé* (expression utilisée en Inde) est plus facilement alloué que les fonds budgétaires du gouvernement. Néanmoins, du fait que les fonds gouvernementaux, de la banque centrale et obligatoires sont politiquement sensibles, ils exposent toujours les institutions financières qui en sont tributaires à certains risques de changements futurs des taux d'intérêt. En outre, les gouvernements peuvent décider d'interrompre certaines lignes de crédit, ce qui entraînera des risques de trésorerie par la suite. Notamment, les institutions qui ne sont pas autorisées à mobiliser

²³ En outre, les risques ne sont pas limités aux charges d'intérêts mais comprennent aussi les coûts de remboursement du capital qui pourraient causer des problèmes de liquidité également. Dans l'exemple, les risques de taux d'intérêt et de trésorerie des emprunts internationaux sont élevés en raison du grand risque de change inhérent à ces transactions.

Tableau 8
Exemple de risques de taux d'intérêt et de trésorerie que comporte le financement à long terme du renouvellement d'une plantation de café

	Risque de taux d'intérêt Faible → Elevé	Risque de trésorerie Faible → Elevé
Prêts du gouvernement ou de la banque centrale (8 ans)		
Prêts du gouvernement ou de la banque centrale (court terme)		
Prêts de bailleurs de fonds (8 ans)		
Fonds obligatoires (court terme)		
Dépôts d'épargne à court terme		
Dépôts à terme (< 2 ans)		
Emprunts commerciaux		
Emission d'obligations (8 ans)		
Fonds propres		

les épargnes du public (ACC de Jordanie, Development Bank d'Ethiopie, AFC du Zimbabwe, NACB du Nigeria, ICAP du Venezuela, par exemple) peuvent être gravement lésées par ces changements de politique. Prenons l'exemple de la nouvelle politique adoptée par la Banque mondiale après 1989 ou les effets des programmes d'ajustement structurel en Amérique latine sur les services de crédit des banques centrales.

4.2.2 Fonds commerciaux

La rétrocession des *dépôts d'épargne* à long terme est une opération relativement risquée comme on l'a vu plus haut. Il peut être nécessaire d'augmenter les taux d'intérêt payés pour attirer les fonds requis, et on ne peut toujours éviter le danger de retraits massifs. Néanmoins, il faut souligner que cette situation dépend d'événements particuliers se dérou-

lant dans un contexte donné. Il est démontré que la sensibilité aux différences de taux d'intérêt s'accroît avec l'augmentation de la concurrence. Autrement, les épargnes pourraient représenter une ressource financière relativement stable pour les banques même si elles n'adaptent pas les taux d'intérêt aux fluctuations du marché.

Deux raisons expliquent pourquoi les déposants des zones rurales exposent les institutions financières à des risques de trésorerie plus élevés qu'en zone urbaine. Tout d'abord, les activités économiques des épargnants ruraux sont similaires ou interconnectées. Les risques de production tendent donc à être co-variants dans une collectivité donnée et pourraient se transmettre à l'institution qui accepte les dépôts. Deuxièmement, dans de nombreux cas, la majorité des fonds déposés auprès des institutions financières rurales ne proviennent que de quelques déposants (comme dans le cas des banques communautaires nigérianes). En outre, dans certains cas, ces déposants sont aussi les principaux actionnaires. De ce fait, de nombreuses banques rurales sont fortement tributaires de quelques créanciers seulement et de leur rendement économique. Pour limiter les risques dus à ces aspects typiques des marchés financiers ruraux, il faudrait établir et appliquer des seuils et des ratios de risque de trésorerie

60

Les *dépôts à terme* sont normalement mobilisés pour des périodes plus longues et sont, dès lors, moins sensibles, pendant la période établie, aux risques de taux d'intérêt que les dépôts en compte courant ou les dépôts d'épargne. Cependant, de nombreuses institutions financières rurales doivent tenir compte du fait que leurs clients hésitent à engager leurs capitaux pour de longues périodes de temps.

Les *emprunts commerciaux* sont en général à court terme et traduisent exactement les changements des taux d'intérêt. C'est pourquoi leurs conditions fluctuent régulièrement et leur disponibilité est quelque peu instable. Les créanciers d'emprunts commerciaux observent la situation du marché et prêtent normalement à court terme en recherchant le maximum de bénéfices. L'offre de ces prêts est donc plutôt volatile²⁴ et il serait imprudent de ne compter que sur ces types de fonds.

²⁴ La crise asiatique a montré la rapidité avec laquelle les prêts interbancaires internationaux peuvent être retirés et créer d'énormes problèmes non seulement pour les débiteurs directs mais aussi pour l'ensemble de l'économie.

Les *obligations* sont des instruments à faible risque car leur taux d'intérêt est fixe et leur durée déterminée. Pendant la vie d'une obligation il n'y a aucun risque de changement du taux d'intérêt ou de retrait. C'est la raison pour laquelle, dans les économies où le marché des capitaux est développé, les prêts à long terme à l'habitation ou pour l'achat de terres sont financés par des institutions émettrices d'obligations.

Les *fonds propres* sont un cas spécial. A première vue, ils ne comportent aucun risque de taux d'intérêt. Au contraire, ils représentent une protection contre les risques, les retraits de fonds et les pertes. Néanmoins, les fournisseurs commerciaux de capitaux s'attendent, à longue échéance, à un minimum de compensation pour les coûts d'opportunité qui reflètent le climat commercial général. Autrement, il est très probable que les investisseurs quitteront l'institution, ou que les actions (si elles sont négociables) ne pourront être vendues sur le marché des valeurs. La mesure dans laquelle les institutions financières faiblement performantes subissent des pertes de capital social dépend aussi du type d'institution en jeu. Dans les sociétés par actions, le capital social est normalement plus stable que dans les coopératives qui se fondent sur des parts remboursables (Fama et Jensen, 1983).

L'érosion des fonds propres due aux mauvais résultats du portefeuille de prêts peut aussi engendrer des problèmes de trésorerie. C'est ainsi qu'un bénéfice pour le propriétaire doit être calculé en fonction d'autres possibilités d'investissement à l'extérieur de l'institution. L'incapacité de satisfaire aux exigences minima d'*adéquation des fonds propres* est un risque additionnel que courent les banques. Elles pourraient perdre leur licence si elles négligeaient ces règles extérieures.

4.3 IMPACT SUR LA GESTION ET L'AUTONOMIE

La gouvernance, l'autonomie et les objectifs des institutions financières sont influencés par quatre différentes sources de pouvoir. A part les propriétaires et les mécanismes de contrôle intérieurs qu'ils mettent en place, les créanciers exercent une influence considérable sur les prises de décision. En outre, les règlements extérieurs définissent la voie qu'une institution financière doit emprunter pour opérer et ils ont un impact

direct sur la conduite de ses activités. En outre, des mécanismes autorégulateurs peuvent restreindre, par le biais d'organismes faïtières (comme la Commission nigériane nationale des banques communautaires), la portée de son autonomie en tant que dispositif autocontraignant. Nous n'examinerons ici que les deux premières influences car elles représentent des sources de financement (voir Fiebig, AFR N° 5, pour une image globale des forces réglementaires qui influencent la prise de décisions d'une institution financière œuvrant dans le secteur du crédit agricole).

Il ne fait pas de doute que les fonds propres sont la principale source de financement ayant un impact direct sur la gouvernance, la perspective et l'administration des institutions financières. Les fonds propres ne sont pas une simple ressource financière car ils confèrent aux détenteurs/investisseurs le droit de prendre des décisions. Ce droit pourrait se concrétiser au sein du conseil d'administration ou lors d'une réunion des actionnaires. La présente étude ne se propose pas d'analyser en détail le rapport entre la structure de gouvernance et la performance des institutions financières. Néanmoins, il convient de souligner que ce sont les membres du conseil d'administration et les actionnaires qui définissent la politique de mobilisation des fonds et que, dans de nombreux cas, une mobilisation restreinte de l'épargne est le résultat de la stratégie globale formulée par le conseil d'administration et non d'une simple décision de gestion²⁵.

Les propriétaires ne sont pas les seuls à créer une identité institutionnelle et à exercer un contrôle sur les institutions, les principaux créanciers ont aussi ce pouvoir. Cette constatation générale s'applique notamment aux institutions financières qui se distinguent d'autres compagnies par le fait qu'elles sont financées principalement par des dettes²⁶. Une institution qui repose sur un seul créancier pourrait être obligée d'adhérer aux conditions imposées par ce dernier. Autrement, elle risque de perdre cette source de financement. De nombreuses banques de développement

²⁵ Dans le cas de la NACB nigériane, suite aux décisions du conseil d'administration, une gestion créative et compétente n'est pas autorisée à mettre au point une stratégie de mobilisation de l'épargne.

²⁶ Voir aussi le débat sur les entreprises et les droits de propriété qui transcendent les limites de cette étude (Lange, O. 1936. *On the Economic Theory of Socialism*; Demsetz, H, 1967. *Toward a Theory of Property Rights*; Jensen, M.C. et Meckling, W.H. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*).

agricole sont financées par un seul créancier et, qu'il fasse ou non partie du conseil d'administration, ce facteur pourrait être décisif dans la mise au point de la politique globale. Les sociétés de crédit primaires de l'Inde, par exemple, sont officiellement des coopératives indépendantes mais parce qu'elles sont financées, en premier lieu, par le programme de refinancement de la NABARD, elles sont obligées d'adopter ses procédures et sa stratégie générale de crédit, nécessité dont les effets pourraient même compromettre l'identité et les principes d'égalité des coopératives (OIT, 1995). Bien que nous trouvions rarement des institutions dont les principaux créanciers ne sont pas représentés dans le conseil d'administration, l'exemple montre que ce ne sont pas seulement les fonds propres qui confèrent le pouvoir décisionnel mais d'autres sources de financement aussi.

Mis à part le pouvoir de décision direct du conseil et des gestionnaires, il faut aussi tenir compte d'influences indirectes. Elles comprennent l'incidence des forces du marché sur la gestion des banques. Même les institutions dont les décisions stratégiques ne sont pas influencées par le gouvernement n'agissent pas nécessairement de manière autonome. Elles doivent observer les règles du marché et obtenir des bénéfices élevés et une bonne notation sur les marchés financiers, un facteur crucial pour les institutions émettrices d'obligations. Les fonds commerciaux ne sont accessibles qu'aux institutions financières performantes. Autrement dit, l'exposition aux forces du marché entraîne indirectement un mode spécifique de gestion qui détermine l'image de l'institution et renforce la confiance du public, y compris les déposants, les autres créanciers et les emprunteurs.

L'analyse de l'influence directe et indirecte des sources de financement met en évidence l'ampleur de l'autonomie de gestion. Les fonds subventionnés comportent normalement un niveau élevé d'intervention extérieure dans la gestion de l'institution financière. Notamment, dans les programmes de crédit ciblés, les décisions prédéterminées sur le ciblage des bénéficiaires, les objectifs et les conditions des prêts (taux et marges d'intérêt, durée du prêt, garanties requises, remboursement du prêt, etc.), les procédures de prêt et les exigences en matière de production de rapports limitent l'autonomie de la gestion. Tant les fonds des donateurs que ceux du gouvernement sont associés à de nombreuses réglementations qui, souvent, réduisent le rôle de l'institution financière à celui

d'une agence d'exécution. Le succès est défini par la conformité à des règles et conditions établies de l'extérieur.

Ce n'est que dans le cas de dépôts obligatoires (montants résiduels des contingents de prêt) que la situation pourrait être légèrement différente. Bien qu'il s'agisse de fonds concessionnels, le niveau d'intervention extérieure est souvent plus faible dans ce cas que dans celui du financement direct du gouvernement ou de la banque centrale. Le gouvernement établit un certain contingent de prêts pour le secteur bancaire mais il intervient rarement de façon directe dans l'établissement des procédures de rétrocession de ces fonds à l'emprunteur final. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles les résultats de la BAAC en Thaïlande sont assez positifs, même si la banque fait encore largement appel à des ressources non commerciales.

D'un autre côté, les institutions financières qui mobilisent des fonds commerciaux sont plus autonomes dans leurs décisions et leurs opérations de crédit, à condition qu'elles adhèrent aux règles du marché et maintiennent la valeur de leurs ressources mobilisées. Aucun ministère ou bailleur de fonds ne définit de plans d'action détaillés.

La dernière partie de ce chapitre étudie l'effet des sources de financement sur l'approche générale de la gestion et les objectifs des institutions de financement. Elle ne résume pas tous les impacts examinés aux sections 4.1 et 4.2 et ne cherche donc pas à déterminer la corrélation entre les sources de financement et la performance générale d'une institution financière. Il s'agirait là d'un exercice d'ordre académique. En effet, la performance dépend non seulement de la structure des ressources financières mais aussi des techniques de prêt (voir AFR N° 3) et des compétences du personnel, ainsi que de la situation macro-économique, de l'environnement politique (AFR N° 2) et du cadre réglementaire (AFR N° 5).

D'une manière générale, certaines sources de financement imposent plus que d'autres une discipline aux institutions financières. Il est démontré que la performance de prêts des institutions qui acceptent des dépôts est supérieur à celui des institutions de crédit spécialisées qui dépendent exclusivement des fonds prêtables obtenus à des conditions de faveur des bailleurs de fonds ou du gouvernement. De fait, la disponibilité d'infor-

mations et les compétences en matière de gestion, ainsi que l'efficacité institutionnelle, sont étroitement liées à la mobilisation de dépôts. Cette disponibilité a un effet positif sur la gestion du portefeuille de prêts et sur l'efficacité du crédit. *«Lorsque les institutions financières ont affaire à des clients qui ne sont que des emprunteurs, elles négligent des informations valables sur le comportement envers l'épargne de ces clients qui permettraient de mieux estimer leur solvabilité. En outre, les emprunteurs sont plus susceptibles de payer promptement leur dette et les prêteurs de se charger activement du recouvrement des prêts lorsqu'ils savent que les ressources prêtées proviennent de voisins plutôt que de quelque organisation publique ou bailleur de fonds international inconnus.»* (Vogel, 1984). De même, la mobilisation d'emprunts commerciaux ou l'émission d'obligations auront un effet positif sur la qualité du portefeuille de prêts. L'institution financière doit adhérer aux critères d'efficacité du marché et est suivi par des agents des marchés du capital primaires ou secondaires. Cela comporte une structure de gouvernance qui vise à maximiser les bénéfices.

Lorsque les institutions financières mobilisent des fonds subventionnés, il n'est pas exclu qu'elles poursuivent des objectifs autres que la maximisation des gains et la croissance. Les créanciers octroient normalement des fonds subventionnés pour atteindre certains objectifs de développement. Le processus de formulation, d'établissement, de mise en œuvre et de suivi de ces objectifs comporte toujours des interventions dans la gouvernance et la gestion de l'institution financière. Les bailleurs de fonds et les gouvernements exigent des rapports qui prouvent l'utilisation correcte des fonds octroyés. Indépendamment des coûts entraînés et de la réduction de l'autonomie de la gestion, ces exigences exercent une incidence sur la structure organisationnelle et sur les compétences de l'institution. Au lieu d'accroître ses capacités de gestion de trésorerie, le personnel sera qualifié à l'établissement de rapports sur les objectifs réalisés. Au lieu d'évaluer les risques et les possibilités, et de prendre des décisions dans un environnement de marché, il limitera ses tâches de gestion à l'adhésion aux règles extérieures. Bien qu'ils soient des clients, les créanciers ne sont pas normalement considérés comme tels, et la gestion du passif se réduit dès lors à l'administration d'un budget donné. En outre, si des fonds subventionnés sont accessibles, il n'est plus nécessaire d'en chercher d'autres. La mobilisation des dépôts est découragée et les services financiers pourraient se limiter au crédit lequel deviendrait

en partie inutile si les ménages agricoles avaient accès à des services d'épargne.

Cependant, cette vision générale et plutôt déprimante ne s'applique pas à tous les cas. Les effets des fonds subventionnés sur les institutions financières peuvent varier suivant les objectifs des créanciers. Au cours de la décennie passée, la politique des bailleurs de fonds a évolué considérablement. De nombreuses lignes de crédit avec les banques de développement agricole ont été interrompues lorsque leur efficacité n'était pas satisfaisante. La nouvelle directive opérationnelle de la Banque mondiale traduit cette approche différente qui pourrait contribuer à réformer les banques. Elle donne à la gestion un appui supplémentaire dans les cas où le conseil d'administration s'oppose à l'adoption de nouvelles stratégies ou de nouveaux objectifs.

5 MEILLEURES PRATIQUES DE MOBILISATION DES RESSOURCES

De nos jours, les fonds subventionnés fournis par les bailleurs de fonds et les gouvernements en faveur du crédit agricole sont beaucoup moins nombreux que dans le passé. C'est pourquoi, à l'avenir, seules les institutions financières des pays en développement qui sont en mesure de remplacer ces sources traditionnelles de financement seront capables de survivre et de poursuivre leurs opérations. En outre, lorsqu'elles rétrocèdent des fonds à des fins agricoles, les banques doivent surmonter non seulement des problèmes de financement, mais aussi certains problèmes de gestion. Ces problèmes ont déjà été analysés à la section 4.2. Cependant, les différents acteurs (banques de développement agricole, coopératives, banques rurales à guichet unique, ONG, etc.) ne sont pas touchés de la même manière. Les ressources financières des banques de développement agricole ont accusé, dans l'ensemble, une baisse marquée. Ce phénomène s'applique dans une moindre mesure aux institutions qui mobilisent des dépôts, comme les banques à guichet unique ou les coopératives. Les ONG ont un accès assez facile aux ressources subventionnées mais la plupart d'entre elles ne financent pas des activités agricoles. Cependant, les coopératives et les banques à guichet unique font face à des problèmes de taux d'intérêt et de risques de trésorerie élevés lorsqu'elles prêtent au secteur agricole. A la différence des banques agricoles, la gamme des sources de financement dont elles peuvent bénéficier est plutôt étroite et elles ont donc moins de possibilités de minimiser ou de diversifier leurs risques.

Il reste deux questions à poser. Quelles mesures doit-on prendre pour remplacer les apports décroissants des gouvernements et des donateurs? Ce point intéresse notamment les banques de développement agricole. Ensuite, comment les institutions financières peuvent-elles affronter les enjeux spécifiques de la gestion des fonds à affecter au crédit agricole? Ceci s'applique aux institutions qui acceptent des dépôts lesquelles disposent d'une gamme étroite de fonds prêtables, comme les banques rurales à guichet unique et les coopératives d'épargne et de crédit. Les sections qui suivent suggèrent une approche permettant de mobiliser suffisamment de fonds à destiner au crédit agricole de manière durable. Certaines mesures dépendent de la volonté de l'institution financière et de ses décideurs. D'autres transcendent le contrôle des institutions financières et exigent une action des gouvernements, des autorités de contrô-

le et des organismes de développement internationaux. Le tableau 9, à la fin de ce chapitre, résume les principales conclusions du chapitre 4 et met en évidence les recommandations qui suivent.

5.1 MOBILISATION DE L'ÉPARGNE EN FAVEUR DU CRÉDIT AGRICOLE

5.1.1 *Améliorer l'accès aux dépôts*

Les partisans de la mobilisation de dépôts ont fait l'objet de fortes critiques, notamment dans les années 1960 et 1970. Désormais, l'impact positif des services de dépôt d'épargne sur les ménages ruraux et les institutions financières est largement reconnu. Pendant la deuxième moitié des années 1990, l'attention s'est portée sur la manière de promouvoir l'épargne dans les institutions de microfinancement. Les techniques clés d'une mobilisation réussie des petits dépôts ont été identifiées et diffusées. Le Groupe de travail CGAP sur la mobilisation de l'épargne se concentre en particulier sur la mise au point de bonnes pratiques et de directives tant pour les institutions financières que pour les bailleurs de fonds. Grâce à ce travail empirique et théorique, les facteurs de base assurant une mobilisation efficace de l'épargne ont été identifiés. Au niveau macro et au-delà du contrôle des institutions financières, un environnement rationnel du secteur financier et un cadre directeur d'appui sont essentiels:

- Faibles taux d'inflation, environnement macro-économique stable.
- Pas d'intervention excessive du gouvernement dans le régime des taux d'intérêt, des prix, des taux de change.
- Des exigences raisonnables de réserves obligatoires.
- Un cadre réglementaire et un contrôle appropriés de la mobilisation de dépôts.
- Des dispositifs autosuffisants d'assurance sur dépôts pour gagner la confiance des épargnants (FAO, 1995).
- Des banques agricoles régies par des actes bancaires et sans limitations en termes de mobilisation des dépôts.
- Une stratégie nationale d'éducation à l'épargne incluant tous les acteurs concernés (familles, écoles, communautés, entreprises, ONG, médias) afin de créer une mentalité de l'épargne.

Au plan institutionnel, plusieurs facteurs importants ont été identifiés pour garantir une bonne mobilisation de l'épargne en zone rurale. Le facteur primordial est la perception qu'a le client de l'institution financière. Seules les institutions viables dotées d'une bonne gouvernance et d'une structure efficace de la gestion peuvent susciter la confiance et stimuler les dépôts d'épargne. Là aussi, à la différence des emprunts, les dépôts doivent être attirés par des mesures qui vont au-delà des taux d'intérêt favorables. Les comptes d'épargne sont des services et non pas simplement des sources de fonds. Outre l'aspect de crédibilité et de confiance, les banques doivent tenir aussi compte d'autres facteurs déterminants dans la décision des épargnants, à savoir la liquidité de leurs épargnes, leur sécurité, le taux de rentabilité réel, la divisibilité des épargnes et la possibilité de les utiliser pour obtenir un accès à d'autres services financiers (Fiebig *et al.*, 1999, p 4-5). Il est donc nécessaire de mettre au point des produits financiers appropriés compatibles avec la demande spécifique de la clientèle rurale (ingénierie financière). Voir l'encadré 6 pour les détails. La promotion active, la publicité, des horaires de bureau prolongés, des unités itinérantes ou des collecteurs d'épargnes et un réseau bien développé de succursales sont autant d'autres facteurs de réussite des programmes de mobilisation de l'épargne (FAO, 1995).

Parmi les autres questions qui devront être prises en compte figurent les coûts administratifs relativement élevés de l'acceptation de dépôts et les risques de trésorerie qui ont été exposés dans le chapitre précédent. En ce qui concerne les premiers, la GTZ a analysé les différentes mesures à prendre pour réduire ces coûts suivant l'exemple de sept institutions représentant différents types de banques et régions du monde, y compris des institutions financières rurales²⁷. Quelques meilleures pratiques peuvent être apprises en s'inspirant de l'expérience de ces institutions (Elser *et al.*, 1999, p. 288):

- Structures dépouillées (petits bureaux, utilisation de guichets automatiques).
- Incitations à renforcer l'efficacité opérationnelle.

²⁷ Dans le cadre des activités du groupe de travail CGAP sur la mobilisation de l'épargne, les stratégies des institutions suivantes ont été analysées par la GTZ: BAAC, BRI, Rural Bank of Panabo aux Philippines, Fédération des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel au Bénin, banques villageoises au Mali, Centenary Rural Development Bank en Ouganda et Banco Caja Social en Colombie.

Encadré 6 L'ingénierie financière attire les dépôts

La Bank Pertanian de Malaisie (BPM) et la People's Bank (PB) du Sri Lanka sont deux exemples d'ingénierie financière réussie. Toutes deux offrent une large gamme de services d'épargne et ont su attirer un grand nombre de nouveaux déposants. Les deux institutions se fondent principalement sur les dépôts d'épargne. Elles suivent une stratégie similaire, c'est-à-dire qu'elles groupent leur clientèle hétérogène en catégories plus homogènes au comportement analogue. Les principaux critères de groupe et services d'épargne étaient les suivants:

- Compte destiné à un objectif désigné: pèlerinage religieux (VADANA GINUM de la PB et PATRIOT UMMAH de la BPM).
- Comptes destinés à des groupes cibles: à la People's Bank: GURU SETHA pour les enseignants, VANITA VASANA pour les femmes, SUWA SEVANA pour les employés du secteur sanitaire; à la Bank Pertanian: PATRIOT MUDA pour les enfants, PATRIOT REMAJA pour les adolescents et PATRIOT UMMAH pour les musulmans.
- Comptes à terme de différents montants.
- Comptes recevant des dépôts réguliers: ordres permanents de comptes courants ou dépôts mensuels réguliers en espèces (PATRIOT 2020 de la BPM)..
- Compte assorti d'avantages supplémentaires: assurance (PATRIOT TANI de la BPM), crédit, loterie ou prix (PATRIOT MUDA de la BPM).

Une fois que différents groupes de déposants ont été constitués, la gestion du passif devient plus aisée et les risques plus prévisibles.

70

- Informatisation des opérations de caisse.
- Délocalisation et constitution de réseaux.
- Personnel volontaire (dans le cas des organisations s'appuyant sur leurs membres).

5.1.2 Utilisation de fonds à court terme pour le crédit agricole

Examinons maintenant les risques de l'utilisation de dépôts à des fins de prêts saisonniers, à moyen et à long terme. Que faut-il faire pour utiliser des fonds à court terme sans compromettre la viabilité et la liquidité des institutions financières? La saisie et l'analyse des données des principales catégories d'actif et de passif sont à la base de la gestion des risques. La gestion devrait disposer de données en temps réel fournissant des informations sur la situation de trésorerie et les besoins futurs de refinancement des engagements à long terme. Il est difficile d'établir les rapports nécessaires à partir d'un système comptable manuel. C'est

pourquoi l'informatisation et des logiciels adéquats sont indispensables pour une gestion efficace du passif. Cependant, si la production de rapports représente un problème, leur analyse en est un autre. L'analyse du profil des risques permet aux institutions financières de définir des seuils pour leurs différentes activités. En outre, elle permet aux autorités de contrôle d'appliquer les règles établies dans le cadre réglementaire général (voir Fiebig, AFR N° 5). C'est pourquoi des outils de contrôle et de gestion comme CAMEL ou PEARLS²⁸ comprennent l'analyse de la structure du bilan et les risques de trésorerie. Les rapports les plus importants et les plus courants à établir et à analyser par ratios critiques figurent dans l'encadré 7.

L'information tirée de ces rapports représente une base solide pour choisir certaines stratégies de gestion des risques (éviter des risques, diversification, rétention, transfert ou prévention des pertes). La capacité accrue de produire et d'analyser ces rapports permettrait non seulement d'augmenter la rentabilité mais aussi d'appuyer la conception d'une politique adaptée aux besoins spécifiques du secteur agricole. Un système approprié d'information de gestion consent de déterminer le niveau possible des engagements à long terme même lorsqu'un niveau élevé de fonds à court terme est présent dans la colonne du passif.

Le problème de la concordance des dépôts à court terme et des prêts agricoles à long terme expose les prêteurs agricoles à de risques élevés de taux d'intérêt et de trésorerie. L'application de la règle d'or bancaire (financer les prêts à court terme avec des fonds à court terme et les prêts à long terme avec des fonds à long terme) est, dès lors, la méthode la plus répandue de gérer ces risques. De ce fait, on observe un manque de crédit à moyen et long terme et de nombreux investissements agricoles ne peuvent être financés par des prêts. L'expérience montre que la plupart des banques rurales à guichet unique n'interviennent que marginalement dans le crédit agricole en raison de leur dépendance vis-à-vis des dépôts à court terme. Cependant, des pratiques de gestion trop prudentes portent aussi à la négligence des ménages agricoles et de leur demande spécifique de crédit.

²⁸ Chaque lettre du mot CAMEL et PEARLS se réfère à un domaine clé de contrôle interne ou externe: Capital adequacy (adéquation des fonds propres), Asset quality (qualité de l'actif), Management (gestion), Earnings (bénéfices), Liquidity (liquidité) et Protection (protection), Effective financial structure (structure financière efficace), Asset quality (qualité de l'actif), Rates of return (taux de rentabilité), Liquidity (liquidité), Signs of growth (signes de croissance).

Encadré 7
Analyse des risques des institutions financières

1. Analyse du risque de trésorerie

A) Profil des échéances des prêts et du passif - il présente toutes les catégories de l'actif et du passif par fourchette d'échéance (0-90 jours, >90 jours, >180 jours, etc.) et crée un ratio d'écart (l'actif venant à échéance divisé par les dettes venant à échéance) pour chaque fourchette.

$$\frac{\text{Actif venant à échéance 0-90 jours} \times 100\%}{\text{Dettes venant à échéance 0-90 jours}}$$

B) Liste des principaux utilisateurs et sources de fonds - elle fournit des informations sur le relevé des remboursements des principaux débiteurs et les besoins des principaux créanciers. Elle permet d'établir des ratios indicatifs de risque de trésorerie (les 10 principaux investisseurs en pour cent des fonds totaux).

C) Analyse de la variabilité des comptes - elle groupe les actifs en avoirs liquides et non liquides et le passif en fonds instables et stables sur la base des estimations et de l'expérience. Elle fournit des ratios de trésorerie de base (actif liquide divisé par fonds instables, *ratio de liquidité immédiate*).

$$\frac{\text{Actif liquide} \times 100\%}{\text{Passif instable}}$$

D) Prévision du flux de trésorerie - elle indique les entrées et sorties de trésorerie nettes par mois ou par trimestre.

E) Ratio prêt-dépôt - il est souvent utilisé mais moins significatif que l'analyse de la variabilité des comptes. Le ratio ne donne aucune indication quant aux demandes futures d'emprunt ou aux retraits prévus, ni quant à la liquidité des actifs restants ou à la nature des autres éléments du passif.

$$\frac{\text{Prêts} \times 100\%}{\text{Dépôts}}$$

2. Analyse des risques de taux d'intérêt et de change

A) Analyse de la sensibilité aux différences de taux d'intérêt (Analyse des impasses de taux) - elle est semblable au profil des échéances mais énumère les éléments de l'actif et du passif par période de retarification et non par échéance. Cependant, dans de nombreux cas, la retarification des taux d'intérêt n'est possible qu'après l'échéance. Les risques de taux d'intérêt découlent en premier lieu de la non-concordance des conditions de retarification et, partiellement seulement, de la non-concordance des échéances (Lewis et Morton, 1996). Une partie de l'analyse de l'écart est le *ratio des impasses de taux* (les éléments de l'actif sensibles aux différences de taux d'intérêt divisés par ceux du passif sensibles aux différences de taux d'intérêt).

$$\frac{\text{Eléments de l'actif sensibles aux différences de taux d'intérêt 0-90 jours} \times 100}{\text{Eléments du passif sensibles aux différences de taux d'intérêt 0-90 jours}}$$

B) Analyse de taux de position de change - elle énumère les engagements et les actifs en devises. Le *ratio de taux de position de change* est calculé en divisant l'actif dans chaque monnaie par les dettes libellées en devises.

$$\frac{\text{Actif en monnaie X} \times 100\%}{\text{Dettes en devises X}}$$

Les institutions qui ont une faible capacité de contrôle ou de gestion interne doivent appliquer des pratiques bancaires prudentes. Si la gestion est incapable d'analyser les contraintes et les possibilités, les forces et les faiblesses elle devrait appliquer des stratégies visant à éviter les risques. La règle d'or bancaire en est une. Néanmoins, les institutions de ce type n'ont guère de perspectives d'accroître leur portée et leur rentabilité. Les stratégies d'éviter des risques ont un impact clair sur les bénéfices de l'activité entreprise. En effet, une entreprise qui se protège contre tous les risques possibles ne réalisera qu'un bénéfice moyen qui est égal à l'ensemble des coûts d'opportunité. Le problème ne réside pas dans le risque couru mais dans l'incapacité de le gérer. Dans la section qui suit sont analysées les mesures qui facilitent l'utilisation de fonds à court terme pour des prêts à plus long terme.

Premièrement, même les fonds à court terme comme les dépôts en compte courant ou les dépôts d'épargne génèrent un solde moyen permanent de dépôts «noyaux». Bien que les dépôts et les retraits de tous les clients aient lieu en des moments imprévisibles, il n'y a, du point de vue statistique, aucun moment où tous les dépôts sont retirés ou tous les fonds possibles sont déposés. C'est pourquoi les institutions financières peuvent compter sur ce solde minimal pour octroyer des prêts à long terme. Cette règle générale s'applique aussi aux domaines dominés par les activités agricoles car, contrairement aux modèles saisonniers de la demande de prêts agricoles, les dépôts sont équilibrés. Les dépôts de fournisseurs d'intrants sont élevés lorsque les dépôts des agriculteurs sont faibles et inversement. Une analyse de tous ces mouvements de dépôts sur une base annuelle devrait fournir des indications sur le montant du solde moyen permanent de tous les dépôts.

Deuxièmement, un facteur plus décisif que la concordance des échéances des prêts et des fonds est la capacité de rendre liquide l'actif en cas de besoin, ou d'accéder à de nouveaux fonds (*les poches profondes des propriétaires* par exemple). Les risques de liquidité sont faibles lorsque l'institution a accès aux dispositifs de réescompte de la banque centrale, ou peut encaisser des actifs comme des obligations ou d'autres types d'investissement. Une structure diversifiée de l'actif permet normalement une plus grande exposition aux risques relatifs aux activités de prêt. Les coopératives à objectifs multiples se trouvent donc dans une position privilégiée puisqu'elles équilibrent les risques des prêts à long terme avec

différents types d'activités commerciales. Si une institution n'est pas en mesure de diversifier ses activités, elle devrait chercher à être reclassée pour avoir droit aux dispositifs de réescompte de la banque centrale. En tout état de cause, chaque institution financière doit se rendre compte que son pouvoir d'emprunt à partir de différentes sources fait partie intégrante de sa gestion de trésorerie.

Une autre mesure est la création de *centres de liquidité* par le biais de liaisons interbancaires. Ce mécanisme accroît le solde de dépôts permanent et le rend plus fiable. C'est indubitablement le grand avantage de la BRI et de son vaste réseau de succursales, qui explique en partie son succès dans la mobilisation de l'épargne. Par ailleurs, la plupart des banques à guichet unique agissent encore isolément en ce qui concerne la gestion des fonds, ce qui justifie leur faible participation au crédit agricole. L'exemple de la Commission nationale des banques communautaires du Nigeria a montré que la coopération entre les banques à guichet unique est réalisable, et une aide extérieure pourrait faciliter ces mécanismes.

74

Troisièmement, l'ingénierie financière (comme le montre l'encadré 6) non seulement attire de nouveaux déposants mais réduit aussi les risques de trésorerie et de taux d'intérêt des prêts à moyen et à long terme. La fourniture de différents services d'épargne rend les retraits plus prévisibles et permet d'évaluer le montant de fonds volatiles par rapport à l'ensemble des passifs.

Quatrièmement, un autre outil de gestion de trésorerie est le ralentissement des décaissements et l'accélération des collectes. Les comptes fournisseurs ne devraient pas être payés avant leur échéance. Il faudrait, si possible, fournir des incitations à ne pas retirer les dépôts à un certain moment, mais il faudra trouver le moyen d'harmoniser ces mesures et les besoins des déposants. Les collecteurs itinérants devraient contacter les déposants éventuels pour accélérer la collecte. S'adresser directement à la banque respective peut aussi restreindre le nombre de jours s'écoulant entre la collecte des chèques et leur liquidation.

Cinquièmement, les institutions financières devraient essayer de transférer les risques de taux d'intérêt aux emprunteurs. Les institutions qui acceptent des dépôts, notamment, affrontent ces risques puisqu'elles sont dans une position courte par rapport au profil des échéances et à la

variabilité des taux d'intérêt. Les dépôts d'épargne sont des éléments du passif sensibles aux différences de taux d'intérêt mais les prêts ne le sont pas normalement. S'ils sont acceptables, les institutions financières devraient offrir des *prêts à taux variable*. Cela permettrait à la banque d'adapter le taux d'intérêt de l'encours des prêts dans le cas d'un accroissement des coûts de refinancement. Les programmes de prêts à taux variable calculent le changement de taux à partir d'indices extérieurs ou intérieurs. L'institution devra choisir l'indice qui reflète le mieux les coûts des montants prêtés. Les indices extérieurs (taux de réescompte de la banque centrale, taux des obligations du Trésor) ne sont pas toujours applicables si le marché financier est réglementé politiquement et les taux officiels ne traduisent donc pas les coûts réels. Cependant, l'emploi d'indices internes pourrait s'avérer difficile à expliquer aux emprunteurs. Il faut souligner que les prêts à taux variable sont plus compliqués que les prêts ordinaires. Les procédures de remboursement sont plus complexes tant pour l'emprunteur que pour le personnel de la banque. Pour être attractifs, les taux des prêts à taux variable doivent être inférieurs à ceux des prêts à taux fixe. Ces prêts peuvent représenter un outil précieux pour gérer les risques de taux d'intérêt dans un programme de prêt bien administré (WOCCU/USAID, 1992).

5.2 ACCÈS AUX MARCHÉS DES CAPITAUX

Les marchés des capitaux joueront un rôle croissant dans le financement des prêts agricoles futurs en raison de la rareté des ressources des gouvernements et des bailleurs de fonds et aux désavantages de l'utilisation de dépôts à court terme pour financer les prêts à long terme. D'une grande importance sont les titres d'emprunt en tant que ressource financière complétant les dépôts. Les certificats de dépôt, les bons et les obligations non-garanties présentent des avantages considérables sous l'angle de leurs besoins de gestion des actifs et passifs. Les positions ouvertes peuvent être évitées par la concordance des échéances des prêts à long terme avec celles des éléments du passif à long terme. Comme on l'a vu au chapitre 4, tant les coûts administratifs que les risques de taux d'intérêt et de trésorerie de ces instruments sont relativement faibles. Cependant, les coûts financiers que supportent de petites institutions nouvellement établies tendent à être plutôt élevés.

La justification des coûts élevés réside non seulement dans le caractère commercial de ces instruments mais aussi dans le fait que les institutions financières rurales n'ont généralement aucune notation ou une notation basse sur les marchés des capitaux, en raison de leur rendement souvent médiocre et de la faiblesse de leur présence. Ce problème peut se résoudre en engageant des auditeurs et en formant le personnel à la révéler correctement des états financiers (voir, par exemple, CGAP, 1999). L'appui public est nécessaire pour aider les nouveaux venus à surmonter la difficulté du placement de titres d'emprunt sur le marché des capitaux. Cette contrainte peut être levée de diverses façons. Les bailleurs de fonds internationaux peuvent intervenir directement en finançant une partie du capital social et en devenant membres actifs du conseil d'administration. Ce type de participation pourrait susciter la confiance sur le marché des capitaux et hausser la notation des obligations ou des certificats de dépôt émis.

Un autre type d'intervention est la mise en place d'un mécanisme de garantie pour les institutions financières qui appuient partiellement des obligations ou d'autres instruments, ainsi que des emprunts commerciaux. Le Latin America Bridge Fund créé grâce à l'appui de l'ACCION en 1984 en est un bon exemple. BancoSol en Bolivie, tout en intervenant rarement dans le financement agricole, est un exemple remarquable d'une institution financière relativement neuve qui octroie des prêts aux petites entreprises et est financée, dans une large mesure, par des certificats de dépôts négociables. Cette situation est le fait, en premier lieu, du bon rendement de l'institution ainsi que de l'appui du fonds de garantie. Après avoir instauré des liens entre la banque et les autres institutions financières ou le marché des capitaux, les fonds de garantie peuvent être retirés puisqu'ils ont rempli leur rôle de redressement de la notation de l'institution. De même, les banques peuvent acheter des garanties d'obligations auprès d'assureurs privés pour rehausser leur notation et assurer le placement intégral de leurs obligations (FAO, Gudger, 1998).

Les petites institutions financières (coopératives, banques à guichet unique ou ONG) ne sont pas normalement en mesure d'accéder aux marchés des capitaux. Pour leur permettre d'utiliser des titres d'emprunt, il faut un médiateur qui relie ces institutions modestes, semi-formelles ou informelles au marché financier. Le médiateur pourrait être une entité spécialisée (une organisation faîtière, par exemple) créée en

vue d'acheter le portefeuille de prêts d'institutions financières qui ont démontré leur viabilité. Cette entité constituerait son capital en émettant des obligations (Chu, dans *Microfinance Network*, 1996, p.11; Gonzales-Vega, 1998). Le capital de ce type de médiateur serait fourni par des banques participantes, des bailleurs de fonds ou le gouvernement.

Indépendamment de cette participation directe, il faudrait établir un cadre directeur qui permette l'utilisation efficace de titres d'emprunt. On devra établir des règles d'émission d'obligations et des normes pour l'évaluation de leur qualité. Pour créer la confiance dans les institutions émettrices d'obligations, il faudra établir des agences locales de notation indépendantes. Des autorités réglementaires devront déterminer ce qu'il faut faire en cas d'insolvabilité des institutions émettrices. Des règlements, comme dans le cas de la *Pfandbrief* allemande, pourraient stimuler la vente d'obligations. En cas d'insolvabilité, la *Pfandbrief* est la première à être revendiquée.

En outre, le cadre directeur nécessaire devra s'accompagner d'un régime foncier bien structuré qui élimine l'insécurité de tenure comme facteur interdisant les emprunts sur hypothèques et la garantie des prêts.

La réforme des banques de développement agricole représentera une question cruciale à l'avenir. Dans de nombreux pays, ces banques jouissent d'une situation privilégiée parmi les institutions de crédit agricole. Les banques de développement ont la taille nécessaire pour accéder au marché des fonds commerciaux à long terme, position qui milite en faveur des efforts à faire pour réformer ces institutions dont la plupart sont inefficaces. Certaines émettent déjà des obligations sur le marché national des capitaux (Land Bank en Afrique du sud ou VBARD au Viet Nam, par exemple). D'autres pourraient être capables d'en faire de même.

Une recherche est encore nécessaire pour identifier les mesures d'appui supplémentaires et les domaines qui appellent l'assistance des bailleurs de fonds. L'objectif est de trouver les moyens permettant de garantir les actifs et de mieux d'utiliser les titres d'emprunt.

5.3 FONDS PUBLICS POUR LE CRÉDIT AGRICOLE

Dans de nombreux pays en développement et économies en transition, les marchés des capitaux sont encore à un stade rudimentaire et les compétences en matière de gestion des risques des institutions financières sont plutôt faibles. Le renforcement des institutions et des capacités sont les deux principaux enjeux auxquels se heurte le développement des systèmes financiers en général, et qui peuvent améliorer l'accès à des sources de fonds encore partiellement inexplorées. Ces deux tâches demandent du temps et de nombreux pays les ont à peine affrontées ou ont été forcés d'apporter des changements radicaux à leur système de contrôle bancaire, comme dans le cas de l'Asie du sud-est après les bouleversements survenus récemment. Néanmoins, le secteur réel nécessite une intermédiation financière pour produire les biens demandés. Cela concerne notamment le secteur agricole puisqu'une importante partie de sa production contribue à satisfaire des besoins humains fondamentaux.

78

Au cours de la décennie écoulée, on a accordé beaucoup d'attention aux institutions de microfinancement naissantes (appelées déjà *industrie du microfinancement*) et à leurs techniques. Cependant, les zones rurales ont connu une baisse de l'offre de services financiers. La plupart des ONG financées essentiellement par des bailleurs de fonds se situent en zone urbaine puisqu'un grand nombre des pratiques de prêts sont conçues, en premier lieu, pour les activités commerciales. S'il est vrai qu'il y a eu une expansion générale des services financiers au cours des dix dernières années, les zones rurales, quant à elles, ont souffert du retrait des ressources publiques. Pour beaucoup de pays, cette expansion n'a du reste pas encore été prouvée empiriquement. Après l'effondrement de nombreuses banques de développement agricole, les agriculteurs ont recouru aux mécanismes financiers non officiels ou se sont passés de crédit (en Zambie et au Venezuela, par exemple). Il faudra du temps pour que d'autres prêteurs comblent le fossé. Entre-temps, ce dont on a besoin avant tout c'est de fonds à long terme. Toutes les mesures proposées pour résoudre le problème des ressources prêtables à terme des institutions financières rurales demandent du temps.

Il existe assez de preuves empiriques montrant que la mobilisation de l'épargne et la fourniture de prêts à court terme dans les zones rurales

Tableau 9
Sources de fonds du crédit agricole: avantages, désavantages et recommandations

Sources de fonds	Avantages	Désavantages
Prêts du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts financiers • Faible risque de taux d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts coûts administratifs • Offre imprévisible et limitée • Effets limitant l'autonomie des institutions • Effets négatifs sur la discipline de remboursement
Prêts internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts financiers • Fonds à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts coûts administratifs • Risques élevés de change • Offre imprévisible et limitée • Effets négatifs sur la discipline de remboursement
Prêts de la banque centrale	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts financiers • Offre stable 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts coûts administratifs • Effets négatifs sur la discipline de remboursement
Dépôts obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts financiers • Faible niveau d'intervention extérieure directe 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre et conditions imprévisibles • Effets négatifs sur la discipline de remboursement
Dépôts d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts financiers • Solde de base minimum permanent • Information améliorée sur les emprunteurs • Source illimitée • Incitation à une bonne gouvernance et une gestion rationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts coûts fixes opérationnels • Risques de trésorerie élevés dus à la volatilité • Risques de taux d'intérêt élevés • Réserves obligatoires • Nécessité d'une mobilisation active

Tableau 9 (suite)
Sources de fonds du crédit agricole: avantages, désavantages et recommandations

Sources de fonds	Avantages	Désavantages
Emprunts commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> • Offre rapide • Montant fixe et d'une durée connue • Incitation à une bonne gouvernance et une gestion rationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts coûts financiers • Révélation coûteuse de l'information • Risques de taux d'intérêt élevés • Risques de trésorerie élevés
Titres d'emprunt	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds à long terme de durée connue • Faibles risques de taux d'intérêt et de trésorerie • Incitation à une bonne gouvernance et une gestion rationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts coûts financiers • Révélation coûteuse de l'information • Haute qualité exigée de l'actif
Fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts variables • Fonds à long terme • Effet multiplicateur • Tampon contre les risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre limitée • Difficulté de mobilisation • Coûteux à longue échéance (s'il ne s'agit pas d'une donation) • Décideurs supplémentaires

Recommandations

Les institutions de prêt devront:

Accroître la mobilisation de dépôts par:

- L'ingénierie financière
- L'informatisation des opérations de guichet

Améliorer la gestion des actifs et passifs par:

- Des mécanismes de gestion de trésorerie, des risques de taux d'intérêt et des risques de change
- La création de centres de liquidité
- Des prêts à taux variable

Améliorer l'accès aux marchés des capitaux par:

- La révélation correcte des états financiers

Tableau 9 (suite)

Sources de fonds du crédit agricole: avantages, désavantages et recommandations

Recommandations

*Organismes de développement et gouvernements*²⁹:

Aider les prêteurs à accéder aux marchés des capitaux:

- En assurant la sécurité de tenure du foncier
- En créant des normes de garantie (règles, agences de notation, etc.)
- En établissant des mécanismes de garantie viables à l'intention des créanciers
- En identifiant des médiateurs qui achètent les portefeuilles de prêt des petites institutions financières

Stabiliser l'autonomie des institutions financières

- En fournissant une assistance technique plutôt que des crédits subventionnés
- En se joignant à des fonds de capital-risque ou en en créant

Instaurer un environnement propice à la mobilisation des épargnes

- En évitant d'intervenir dans le régime des taux d'intérêt
- En mettant en œuvre un contrôle adéquat
- En établissant des programmes autonome d'assurance sur dépôts
- En assujettissant les banques agricoles aux actes bancaires

Fournir des ressources à long terme à destiner à des infrastructures sociales et économiques de base.

sont réalisables et rentables. Dans ce sens, le retrait de fonds publics a encouragé indirectement les efforts de mobilisation de l'épargne et accru l'offre de produits financiers.

Cependant, dans certains domaines, l'intervention publique pourrait encore se justifier en matière de fourniture de ressources à long terme. Tout d'abord, elle est nécessaire pendant les périodes transitoires avant l'établissement de marchés des capitaux efficaces ou pendant les périodes d'instabilité politique et économique. Cette intervention pourrait se concrétiser sous forme de lignes de crédit à long terme, de contingents de prêts ou de nouveaux apports de capital aux institutions financières rurales. Cependant, il convient de souligner que, comme l'a montré l'expérience passée en matière de financement public à court terme,

²⁹ Voir aussi AFR N° 1, AFR N° 1, 2001, p. 55-56.

la mobilisation privée et volontaire de sources de financement appropriées ne devrait être ni découragée ni compromise.

Deuxièmement, les activités de financement du développement rural au sens strict, entreprises dans une certaine mesure par les banques de développement agricoles, exigent un appui extérieur. Cela s'applique notamment au financement de projets à grande et moyenne échelle d'infrastructures rurales sociales ou économiques, de réseaux d'irrigation ou de gestion des bassins versants. Il s'agit là d'investissements qui sont financés traditionnellement non seulement par les banques de développement nationales mais aussi par les organisations de développement international. De fait, seuls quelques banques de développement agricole ont pratiqué ce genre de financement bien que la plupart d'entre elles portent le nom de banques de développement. Un exemple est la NABARD indienne qui fournit des financements au développement par le truchement de son Fonds de développement de l'infrastructure rurale. L'établissement de banques de développement séparées est discutable et on pourra tenir compte des nouveaux instruments financiers publics, comme les programmes «établissement-opération-transfert». Néanmoins, l'importance des opérations bancaires liées au développement en complément du financement direct du gouvernement est largement reconnue.

Troisièmement, du fait du manque de capital-risque à des conditions commerciales, l'établissement de fonds de capital-risque subventionné par les bailleurs de fonds et d'autres sources pourrait aider les institutions financières pendant leurs premiers stades de développement. Les avantages de fournir du capital à la place de dettes sont doubles. D'une part, les contributions en capital peuvent être multipliées (12,5 fois par des prêts non garantis, suivant l'accord de Bâle) et jouent dès lors un rôle catalytique. Deuxièmement, les coûts financiers du capital sont assez souples puisque les fournisseurs de capital sont des créanciers derniers qui ne reçoivent de dividendes que dans une situation de gains. C'est ainsi que les bailleurs de fonds assumerait une part des risques de bénéfice sans fausser les signaux que donnent les prix intérieurs et la gestion financière. En outre, ils obtiendraient un pouvoir décisionnel direct au sein de l'institution et seraient en mesure d'influencer sa gestion et sa gouvernance. Seuls de rares exemples de capital-risque sont opérationnels. La plupart d'entre eux en sont encore au stade expérimental,

comme le Gateway Fund ou le ProFund d'ACCION. Il faudrait évaluer leur impact par la suite. Un objectif commun de toute intervention publique devrait être celui de décourager la dépendance financière permanente (voir Coffey, AFR N° 2, p. 45). L'assistance technique fournie aux institutions est donc l'instrument de développement des systèmes financiers le plus approprié. Tout apport financier direct devrait être lié au rendement, et être introduit en échelons et avec prudence. Avec ce mécanisme incorporé, les distorsions des marchés financiers peuvent être minimisées et l'indépendance financière des prêteurs peut commencer à se réaliser.

- ALIDE et FIRA**, 1996. Crédito Agrícola y Banca de Desarrollo. FIRA, Mexico, D.F.
- APRACA et DSE**. 1985. Actes: APRACA/DSE Group Study/Observation Programme on Agricultural Banking and Credit System in Sri Lanka. APRACA, FAO, DSE, Bangkok.
- Banque mondiale**. 1992, mise à jour 1998. Operational Directive 8.30/Operational Policies OP 8.30 Financial Intermediary Lending. In: Banque mondiale, Operational Manual. Washington, D.C.
- Bartrop, C.J. et McNaughton, D.** 1992. Interpreting Financial Statements, Banking Institutions in Developing Markets, Vol. 2. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Bomda, J., Kaycem, B. et Heidhues, F.** 1998. Reaching the Poor on a Sustainable and Efficient Basis: the Case of the CCEI Bank, ADAF and the MC2 Network in Cameroon. Rapport préparé pendant l'atelier international: Innovations in Micro-Finance for the Rural Poor, Accra, Ghana, 1998.
- Comité de Bâle sur le contrôle des opérations bancaires**. 1988, mise à jour 1997. Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres.
- CGAP**. 1996. Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Stabilizing a New Financial Market. Focus Note. 4. Washington, D.C.
- CGAP**. 1999. CGAP Guidelines for Content and Presentation of MFI Financial Statements. In CGAP. External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook. Washington D.C.
- CGAP - Working Group on Savings Mobilization**. 1998. Actes. The Africa Conference - Savings in the Context of Microfinance, Kampala, Uganda. Eschborn.

- Chowdhury, A.H.M.N. et Garcia, M.** 1993. Rural Institutional Finance in Bangladesh and Nepal: Review and Agenda for Reforms. Asian Development Bank Occasional Papers No. 3. Manila.
- Coffey, E.** 1998. Le financement agricole: emprunter la voie juste. FAO, GTZ, Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) N° 2. Rome.
- Cuevas, C. et Graham, D.** 1984. Agricultural Lending Costs in Honduras. In Adams, D.W. *et al.*, (éd.). Undermining Rural Development with Cheap Credit. P. 96-103. Westview Press, Boulder, CO.
- Elser, L., Hannig, A. et Wisniwski, S.** 1999. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies. 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.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C.** 1983. Agency Problems and Residual Claims. In: Journal of Law and Economics No. 26 p. 327-349. Chicago.
- FAO.** 1995. Safeguarding Deposits. Learning from Experience. Bulletin des services agricoles de la FAO No. 116. Rome.
- FAO.** 1998. Credit Guarantees. An Assessment of the State of Knowledge and new Avenues of Research, par Gudger, M. Bulletin des services agricoles de la FAO No. 129. Rome.
- FAO et CARIPLO.** 1975. Agricultural Credit for Development. Document d'information préparé pour la Conférence mondiale sur le crédit pour les agriculteurs des pays en développement. Rome, Milan.
- FAO et GTZ.** 1998. Nouveau regard sur le financement agricole: pourquoi? FAO, GTZ. Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) N° 1. Rome.

- Fiebig, M.** (en préparation). Règles prudentielles et contrôle du financement agricole. FAO, GTZ. Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) N° 5. Rome.
- Fiebig, M., Hannig, A., Wisniwski, S.** 1999. Savings in the Context of Microfinance - State of Knowledge. 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.
- Fitchett, D.** 1999. Bank of 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.
- Garber, C.** 1997. Private Investment as a Financing Source for Microcredit. The North-South Center, University of Miami.
- Gonzales-Vega, C.** 1998. Microfinance Apex Mechanisms: Review of the Evidence and Policy Recommendations. Rapport préparé pour: CGAP-OSU Research Project on Microfinance Apex Mechanisms. Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Greuning, H. van, Gallardo, J. et Randhawa, B.** 1999. A Framework for Regulating Microfinance Institutions. Policy Research Working Paper. Banque mondiale, Washington, D.C.
- 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.
- Hashim, I.** 1992. Integration of Savings and Credit in Financing Schemes for Small Entrepreneurs. Document présenté pendant la 9^e Assemblée générale de l'APRACA.
- Klein, B., Meyer, R.L., Hannig, A., Burnett, J. et Fiebig, M.** 1999. Meilleures pratiques de crédit agricole. FAO, GTZ, Nouveau regard sur le financement agricole (AFR) N° 3. Rome.

- Ledgerwood, J.** 1998. *Microfinance Handbook. An Institutional and Financial Perspective. Sustainable Banking with the Poor.* Banque mondiale, Washington, D.C.
- Lewis, M.K. et Morton, P.** 1996. *Asset and Liability Management in Retail Banking.* In Bruni, F. *et al.* (éd.). *Risk Management in Volatile Financial Markets.* Dordrecht.
- Long, M.** 1992. *Development Banks.* In Newman, P., Murray M. et Eatwell, J. (éd.). *The new Palgrave Dictionary of Money and Finance.* Londres, New York.
- Maurer, K.** 1999. *Bank Rakyat Indonesia (BRI), Indonésie (étude de cas).* Dans 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.
- MicroFinance Network.** 1996. *Key Issues in Microfinance,* par Churchill, C.F. Washington, D.C.
- Mittendorf, H.J.** 1985. *Mobilization of Personal Savings for Agriculture and Rural Development in Africa.* In: *Mondes en développement,* Vol. 13 No. 50/51, p. 275-291.
- NENARACA et FAO.** 1997. *Agricultural Credit Delivery and Administration Systems in the Near East and North African Region (Volumes I-III),* par Mustafa, M.R. et Abdalla, Z.M. (éd.). NENARACA, Amman.
- OCDE.** 1997. *Bank Profitability. Financial Statements of Banks 1997.* OCDE, Paris.
- OIT.** 1995. *On the Theory of Credit Cooperatives: Equity and Onlending in a Multi-tiers System,* par Krahnén, J.P. et Schmidt, R.H. Document de travail de l'OIT No. 11.
- Rutherford, S.** 1998. *The Poor and their Money. An Essay about Financial Services for Poor People. Version préliminaire.*

- Sacay, O., Randhawa, B. et Agabin, M.** 1996. The BAAC Success Story. Version préliminaire. Financial Sector Development Department. Banque mondiale, Washington, D.C.
- Schreiner, M.** 1997. How to measure the Subsidy Received by a Development Finance Institution. Economics and Sociology Occasional Paper No. 2361, Ohio State University, Columbus.
- SEEP Network and Calmeadow.** 1995. Financial Ratio Analysis of MicroFinance Institutions. New York.
- Seibel, H.D.** 1999. How an Agricultural Development Bank revolutionized Rural Finance: The Case of Bank Rakyat Indonesia. FAO et l'Université de Cologne.
- Sprenkle, C.M.** 1987. Liability and Asset Uncertainty for Banks. Journal of Banking and Finance 11 p. 147-159. North Holland.
- Süchting, J. et Paul, S.** 1998. Bankmanagement. Stuttgart.
- Sustainable Banking with the Poor.** 1998. A worldwide inventory of Microfinance Institutions. Washington. D.C.
- UNCDF.** 1996. Microfinance and Anti-Poverty Strategies. Policy Series UNCDF New York.
- Vogel, R.C.** 1984. Savings Mobilization: The Forgotten Half of Rural Finance. In Adams, D.W. *et al.*, (éd.). Undermining Rural Development with Cheap Credit, p. 248-265. Westview Press, Boulder, CO.
- Wisniwski, S.** 1999. Microsavings Compared to Other Sources of Funds. In Hanning, A. et Wisniwski, S. (éd.). Challenges of Microsavings Mobilization - Concepts and Views from the Field. CGAP Working Group on Savings Mobilization. BMZ. GTZ, Eschborn.
- WOCCU.** 1997. PEARLS. Financial Stabilization, Monitoring and Evaluation, par Richardson D.C. World Council of Credit Unions Research Monograph Series No. 4. Madison.

WOCCU/USAID. 1992. Financial Planning and Budgeting. Training Manual of the Small Farmer Organizations Strengthening Project in Honduras.

Yaron Jacob. 1992. Successful Rural Finance Institutions. World Bank Discussion Paper No. 150. Washington D.C.

Rapports annuels:

The Agricultural Bank of Iran (AB). 1995/96. Téhéran.

Agricultural Cooperative Bank. 1995. Damas.

Agricultural Credit Cooperation (ACC). 1996. Amman.

Agricultural Development Bank of Pakistan (ADBP). 1997. Islamabad.

Agricultural Finance Corporation (AFC). 1997. Harare.

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC). 1997. Bangkok.

Bank Rakyat Indonesia (BRI). 1998. Jakarta.

Bank Pertanian Malaysia (BPM). 1994. Kuala Lumpur.

Banque nationale de développement agricole (BNDA). 1997. Bamako.

Community Banks (CB). 1999 (trimestriel). Abuja.

The Co-operative Bank of Kenya Ltd. 1997. Nairobi.

Caisse nationale de crédit agricole (CNCA). 1997. Rabat.

Development Bank of Ehtiopia. 1997. Addis Abeba.

Federal Bank for Co-operatives. 1998. Islamabad.

Hatton Bank Ltd. 1997. Colombo.

Instituto de Crédito Agrícola y Pecuário (ICAP). 1996. Barquisimeto.

National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD). 1998/99. Mumbai.

Nigerian Agricultural and Co-operative Bank (NACB). 1997. Kaduna.

People's Bank. 1996. Colombo.

Principal Bank for Development and Agricultural Credit (PBDAC). 1996. Cairo.

Vietnam Bank for Agriculture (VBARD). 1995. Hanoi.