

Quelles institutions financent les zones rurales ?

# La Rabobank – partenaire du développement rural

*La Rabobank offre des services financiers en zones rurales depuis plus de 100 ans et elle a créé le programme de la Rabobank pour le développement en vue de faire profiter de son expertise les institutions financières des pays en développement et des marchés émergents. Dans le cadre de ce programme, la Rabobank a contribué à la restructuration et l'amélioration des institutions financières rurales. Elle a en outre acquis une participation dans des institutions financières rurales et offre également des subventions et des services consultatifs.*

Josien Sluijs  
Rabo International Advisory Services BV  
(RIAS)  
Utrecht, Pays-Bas  
Sluijs.J@rn.rabobank.nl



Photo: GlobalAware

À l'échelle mondiale, les institutions financières offrant un accès au financement dans les zones rurales sont essentiellement des institutions financières non bancaires telles que les organisations non gouvernementales (ONG) et les institutions de microfinance. Ces institutions n'ont généralement pas de permis bancaire et ne sont par conséquent pas autorisées à offrir l'éventail complet des services financiers. Elles ont également souvent du mal à suivre l'évolution de leurs clients. Ainsi, lorsque les activités de ces derniers augmentent, leur besoin de services financiers change. Par exemple, les entrepreneurs peuvent avoir besoin de prêts excédant l'échéance à court terme prévue ou encore, certains clients atteignent un stade où ils ne sont plus les plus pauvres parmi les pauvres et n'ont plus droit à un prêt. Lorsque aucune institution financière ne peut offrir l'éventail nécessaire de services financiers, le développement des PME en souffre, ce qui contribue à entraver le développement pourtant vital pour le milieu rural. Dans ce scénario, le secteur des PME est laissé sans ressources au moment même où on a le plus besoin de lui pour le développement économique et pour la création d'emplois.

Le financement de petites et moyennes entreprises en zones rurales est l'une des principales activités de la Rabobank dans les pays en développement.

Le microfinancement s'est avéré un outil essentiel d'amélioration de l'accès au financement pour des parties importantes de la population. On peut toutefois faire valoir qu'il est plus efficace d'offrir ces produits par l'intermédiaire d'un établissement bancaire de détail ordinaire que par celui d'un organisme de microfinancement.

Les banques commerciales installées en milieu urbain ne s'aventurent pratiquement jamais à avoir des activités en zones rurales en raison de l'importance des risques et des coûts. Lorsqu'elles le font, elles ont tendance à sélectionner leurs clients parmi les plus importants (au nombre limité) qui vivent en milieu rural. Dans certains cas, les banques ouvrent des

agences ou des guichets en zones rurales pour recueillir l'épargne qui est ensuite investie soit auprès de gros clients urbains, soit en obligations d'État ou en bons du Trésor. Ainsi, l'argent est-il prélevé dans le milieu rural au lieu d'être réinvesti dans des activités locales.

## Soutien des pouvoirs publics

Les banques rurales types sont souvent des établissements publics. Les gouvernements considèrent souvent qu'il est important de s'implanter sur ce marché en raison du manque d'intérêt des banques privées et de l'importance de l'agriculture pour le pays. Cela entraîne souvent la création de banques rurales qui, outre leurs activités bancaires, mènent des activités agricoles telles que la distribution d'intrants de production ou d'engrais. Ces dernières peuvent prendre le pas sur les activités bancaires, par exemple au moment des semis.

La participation du gouvernement dans ces activités bancaires peut avoir des implications politiques. Dans de nombreux pays en développement, plus de trois quarts de la population vivent en zones rurales et représentent une part importante des votes, si bien que dans certains cas les gouvernements peuvent être tentés d'accorder des remises de dettes au moment des élections. Cette pratique détériore irrémédiablement l'image de la banque. Les clients doivent toujours avoir bien conscience que le remboursement est indissociable du prêt. Pour les banques, le remboursement est très important. Les taux élevés de recouvrement des prêts sont le meilleur moyen d'accorder des prêts à des taux abordables. Les banques publiques et semi-publiques sont souvent incapables d'offrir un finan-

### Financement rural : définition

La définition du financement rural est plus ou moins la suivante : « accès au financement en zones rurales ». Elle inclut le financement au microniveau, mais également à celui des petites et moyennes entreprises (PME), de même que le financement d'activités agricoles et non agricoles. Il existe un certain nombre de raisons au fait que les zones rurales manquent encore de services financiers. L'une d'elles est le manque d'expertise des services bancaires en milieu rural et le fait que les prêts agricoles sont perçus comme des prêts à haut risque. Une autre est le coût élevé des transactions dû à la dissémination de la population.

nement par l'intermédiaire des marchés financiers, des dépôts et de l'épargne, et doivent par conséquent demander l'assistance du gouvernement. Cette dépendance peut entraîner des fluctuations imprévues en fonction des changements d'orientation politique du gouvernement. Si l'influence de ce dernier constitue une bonne raison de privatiser les banques rurales, cette privatisation se traduit également par la fermeture de la moitié des agences, ce qui restreint considérablement l'accès aux services financiers.

## Financement des zones rurales

En ce qui concerne le nombre d'institutions financières, la plupart des marchés émergents et des pays en développement comptent un nombre excessif de banques, surtout lorsqu'on les compare aux marchés établis. Cela peut paraître contradictoire mais, de fait, si le nombre de prestataires de services financiers est important, souvent une forte proportion de la population rurale n'a toujours pas accès aux services financiers. De nombreuses institutions financières rurales sont trop peu importantes pour appliquer les techniques bancaires modernes liées à des problèmes tels que la gestion informatisée des risques et l'accès aux marchés financiers. La prestation efficace de services financiers passe par le regroupement d'institutions existantes telles que les institutions

de microfinancement, les coopératives de crédit et les petites banques de détail en une organisation constituée en réseau. On considère que cette solution constitue le meilleur moyen de répondre aux exigences des marchés financiers, de réduire les risques à l'échelle locale, d'assurer le développement efficace de l'informatique et d'être efficace. L'augmentation de la base de capitaux nécessaire est un des instruments utilisés par les gouvernements pour encourager le regroupement dans le secteur bancaire.

La fourniture de services financiers à un niveau conforme au marché suppose qu'ils répondent aux exigences des pratiques bancaires modernes et qu'ils soient efficaces. Dans une structure en réseau, une institution est capable de normaliser un grand nombre de procédures, produits et opérations. En raison de cette normalisation, les agences ou les banques locales sont à même d'offrir de meilleurs services

aux clients dans la mesure où les délais « d'approbation » sont moindres et l'efficacité globale est meilleure. Outre la normalisation, d'autres mesures d'efficacité sont nécessaires, notamment la centralisation des activités administratives locales au siège social.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, de nombreuses institutions financières en zones rurales étaient des banques agricoles. Ces dernières se caractérisaient par une faible durabilité ou continuité de leurs services due à une importante exposition aux risques, souvent dans un seul secteur, à des coûts élevés de transaction et à une inefficacité générale. Dans le monde entier, bon nombre de ces banques ont fusionné en banques tous services ou ont fait faillite.

Les activités bancaires de détail en milieu rural doivent être « localisées » et doivent offrir un éventail de produits correspondant à la demande de tous les clients potentiels vivant dans la zone d'activité d'une agence. Autrement dit, les services

**En facilitant le développement de banques de détail rurales capables d'offrir une gamme complète de services financiers à tous les clients potentiels dans leurs zones d'activité, la Rabobank contribue au développement économique des zones rurales.**

financiers doivent être offerts aux exploitants agricoles et aux transformateurs agro-alimentaires, ainsi qu'au secteur des petites et moyennes entreprises (PME), qu'il s'agisse de librairies ou d'entreprises de construction. Ainsi, une banque utilise-t-elle pleinement son réseau de distribution. En outre, en mettant les services financiers à la disposition des entrepreneurs de différents secteurs, on répartit mieux les risques. En offrant un large éventail de produits, les banques peuvent prospérer avec leur clientèle. Cela signifie qu'elles peuvent effectuer des prêts plus conséquents, mais également de plus longue durée. Actuellement les fournisseurs de services financiers en milieu rural offrent trop peu de financement à moyen et long terme, ce qui freine considérablement le développement du secteur des PME.

La gamme de produits des banques de détail en milieu rural doit, de préférence,

également inclure des produits donnant lieu à redevances et ne comportant pas de risques, par exemple des produits d'assurance et de location. Cela peut créer une situation bénéfique pour tous, aussi bien pour la banque (revenu en redevances) que pour l'organisme qui offre ces produits, dans la mesure où il n'a pas besoin de mettre son propre réseau de distribution en place.

En plus des coûts et des risques élevés, les banques commerciales installées en milieu urbain hésitent également à offrir des services financiers dans les zones rurales dans la mesure où elles ne disposent pas de l'expertise agricole nécessaire. Ce manque de connaissance entraîne des inadéquations entre l'objet du prêt, le flux de trésorerie et la durée du prêt, principales causes des mauvais portefeuilles de prêt. Non seulement la structuration d'un prêt est importante, mais les banques rurales accordent souvent des prêts sur la base de critères sociaux plutôt que de critères économiques. Entrent ainsi dans la catégorie des critères sociaux, ceux dont la situation économique en fait des « plus pauvres parmi les pauvres » ou les « exploitants agricoles ». Dans ce type de situation, il n'est pas tenu compte de la solvabilité. Il peut même parfois être demandé aux banques rurales d'accorder des prêts alors qu'on sait, dès le départ, que les bénéficiaires des prêts ne sont pas en mesure de les rembourser. Le prêt est alors un moyen d'attribuer des subventions. Ce phénomène, ainsi que celui de la remise de dette, fait énormément de tort à l'idée que se font les gens de l'activité bancaire, et il

est encore très pratiqué dans de nombreux pays en développement.

### Expérience coopérative

L'expérience européenne des banques coopératives, y compris en ce qui concerne leur rôle de soutien de la diversification de l'économie rurale, est aujourd'hui pertinente dans de nombreux marchés émergents et pays en développement. En fonction des compétences et des caractéristiques spécifiques des banques coopératives, il existe un certain nombre de grands domaines dans lesquels elles peuvent jouer un rôle au niveau du financement en milieu rural. De plus, on peut considérer que la structure en coopérative peut contribuer à regrouper les petites banques de détail ainsi que les intermédiaires financiers non bancaires tels que les coopératives de crédit et les institutions de microcrédit. La conception et la structure dépendent considérablement des conditions du marché local. Toutefois, dans tous les cas, elles doivent avoir le potentiel de se développer à une échelle suffisante pour pouvoir offrir des services appropriés à tous leurs membres/clients.

### Développement économique

L'accès au financement est l'épine dorsale du développement économique. Sans système financier efficace, ni l'aide ni l'esprit d'entreprise local ne peuvent créer les conditions favorables à une croissance

économique à long terme. Si on veut développer les zones rurales, on n'a pas d'autre choix que celui qui consiste à se concentrer sur la panoplie complète des activités économiques, aussi bien au microniveau qu'à celui des PME. Des études montrent que les microentreprises bénéficient assez largement de l'accès au financement. Toutefois, dans l'optique d'une contribution au développement économique, il est important de cibler les PME qui sont une source d'emploi pour la population, qui créent des revenus stables pour les familles et freinent de ce fait la migration vers les centres urbains.

La rémunération salariale est, pour la population, une solution nettement supérieure à l'agriculture de (semi-) subsistance. Les activités de semi-subsistance sont assez rarement le fait d'un choix ; elles sont au contraire souvent dues à un manque d'offres d'emploi. Lorsque 60 pour cent de la population pratiquent une forme quelconque de production agricole, il est impossible de créer des niveaux de revenus suffisants, même avec des formes de financement appropriées. Dans ce cas, un mécanisme de prestation de services financiers n'est qu'un service de soutien nécessaire parmi les autres.

### Environnement favorable

Il va sans dire qu'il est essentiel de disposer d'un environnement économique favorable, c'est-à-dire d'une stabilité macro-économique, et d'un cadre juridique et réglementaire propice : lois en ce qui

## L'approche de la Rabobank

La Rabobank favorise le développement et la restructuration de banques de détail indépendantes et universelles en milieu rural, soit par regroupement, par transformation d'institutions financières non bancaires en banques, ou par privatisation de banques rurales d'État.

Un des récents projets du Programme de la Rabobank pour le développement (PRD) concerne la restructuration de la banque principale de développement et de crédit agricole (PBDAC) en Égypte. L'objectif est de transformer cette banque étatique en une banque de détail privatisée moderne au cours des trois années à venir et, par conséquent, d'améliorer l'accès de la population rurale égyptienne aux services financiers. Le PRD cherche à aider des institutions à vocation essentiellement rurale à atteindre la viabilité à long terme. À cet égard, la PBDAC convient parfaitement. Avec 1800 agences et quelque 30 000 employés, c'est la plus importante banque rurale d'Égypte ; elle dessert plus de 3,5 millions d'entrepreneurs égyptiens. Au cours des trois dernières années, des projets pilotes ont été lancés auprès des administrations d'Al Fayoum, de Giseh et de Qalubiya. Le PRD a, entre autres, préparé de nouveaux produits



Photo: Peter Bennett/CA

et adopté de nouveaux moyens d'évaluer le crédit. Par exemple, la PBDAC utilisait six taux d'intérêt fixes pour différents types de prêts à différents groupes cibles au lieu d'évaluer la solvabilité des entrepreneurs. L'ambassade des Pays-Bas a accordé une

ligne de crédit pour mettre ces nouveaux produits sur le marché. De plus, les employés des banques locales ont bénéficié d'une formation assurée par la Rabobank dans toutes sortes de compétences bancaires telles que le contrôle du crédit, le marketing et la gestion des relations avec la clientèle. Les meilleurs employés ont suivi une formation de formateurs chargés de transmettre les connaissances à leurs collègues des autres agences. La Rabobank a également conseillé la PBDAC dans le domaine de l'architecture TIC et de son implantation

dans les agences. Des cadres supérieurs de la PBDAC se sont rendus aux Pays-Bas où ils ont acquis une expérience de première main sur la façon dont la Rabobank est structurée.

Les projets pilotes basés sur la mise en commun de l'expérience se poursuivront au cours des trois années à venir pour aider la PBDAC à se transformer en banque de détail moderne en milieu rural et à se préparer à la privatisation.

concerne les garanties, le droit de propriété des terres, les institutions financières, les questions de gouvernance, etc. Ce sont là des conditions préalables essentielles à la mise en place d'institutions financières. Traditionnellement, de nombreuses institutions bilatérales et multilatérales de financement du développement ont axé leur activité sur l'octroi de crédits à des groupes cibles sans suffisamment tenir compte de la continuité des services et/ou de la demande réelle du marché pour un ensemble de services financiers. Il est de plus en plus reconnu que les services financiers tels que l'épargne, les services de paiement et l'assurance sont au moins aussi importants que le crédit. Au niveau des institutions, il est entendu, dans les milieux du développement, que la mise en place d'intermédiaires financiers durables (ne bénéficiant pas de subventions) doit être l'ultime objectif tendant à faciliter le développement économique. Parallèlement, les clients des milieux ruraux doivent payer le prix intégral de ces services si ces derniers sont étudiés et régulièrement offerts en tenant compte de leurs besoins. Outre la mise en place d'un cadre favorable, la coordination des bailleurs de fonds telle qu'elle a été identifiée par les Nations Unies est un important facteur de réduction de la pauvreté. Alors que cette coordination est très importante, elle fait souvent défaut.

### Financement de la chaîne d'approvisionnement

Une banque peut, en toutes circonstances, offrir efficacement des services financiers, mais en l'absence d'un tel établissement, le financement de la chaîne d'approvisionnement peut constituer un autre moyen de financement dans l'agriculture. Dans la chaîne d'approvisionnement, le principal problème est d'offrir un financement à l'exploitant agricole. Ce dernier n'est qu'un « preneur de prix » dans la chaîne. Les risques liés au financement des petites et moyennes exploitations agricoles sont souvent trop élevés pour les fournisseurs de financement. Les commerçants, les entreprises agro-alimentaires et les fournisseurs d'intrants de production peuvent jouer un rôle dans le financement des exploitants agricoles. Il est toutefois important d'identifier les solutions les plus efficaces en fonction des circonstances et des produits. Pour déterminer les meilleures solutions financières, les chaînes d'approvisionnement doivent être bien organisées. Cela signifie, entre autres, que les exploitants agricoles peuvent s'organiser en coopératives pour avoir plus de poids. Les coopératives peuvent également faire bénéficier

de conditions plus concurrentielles. Pouvoir de négociation et efficacité sont les principaux points liés à la chaîne d'approvisionnement et ils ont un impact direct sur le revenu de l'exploitation agricole. De plus, des points tels que la collecte et le transport des produits, ainsi que le rôle et l'organisation des intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement, déterminent l'efficacité de cette dernière et, en fin de compte, le mode de financement offert.

Un problème particulier se présente lorsque, pour des raisons de taille et de coût, les petits exploitants agricoles ne peuvent être joints directement par un intermédiaire financier. La Rabobank donne des conseils sur la façon de surmonter ces contraintes, par exemple en restructurant les chaînes d'approvisionnement agricole et en offrant d'autres solutions financières telles que les organisations de marketing et les fournisseurs d'intrants de production.

### Contribution de la Rabobank

Toutes les activités du programme de la Rabobank pour le développement cherchent à améliorer l'accès au financement dans les zones rurales des pays émergents et des économies en développement. La Rabobank participe à ce programme depuis plus de 30 ans. En facilitant le développement de banques de détail rurales capables d'offrir une gamme complète de services financiers à tous les clients potentiels dans leurs zones d'activité, la Rabobank contribue au développement économique des zones rurales.



Photo: ECAM

### Financement de la chaîne d'approvisionnement au Sri Lanka

Au Sri Lanka, la Rabobank a examiné les secteurs du thé, des épices, des fruits et des légumes. Le financement des exploitants agricoles est assuré, dans une faible mesure, par les banques et par l'intermédiaire des ONG et des fournisseurs de microfinance. On estime que seulement 40 à 45 pour cent des besoins de crédit à court terme des exploitants agricoles sont couverts par ces prestataires de services financiers alors que le crédit à moyen et long terme est inexistant. Le seul secteur dans lequel les exploitants agricoles peuvent avoir accès à un financement suffisant est celui du thé car c'est celui qui est le mieux organisé.

Une des conclusions que la Rabobank a pu tirer de son étude est la suivante : pour pouvoir financer des secteurs, il faut qu'ils soient restructurés. Il n'existe pas de solutions « magiques » pour résoudre les problèmes d'organisation de la chaîne. Si cette dernière est bien organisée, la banque rurale universelle est le meilleur fournisseur de solutions financières. Dans les pays développés, ce sont les banques qui jouent ce rôle. En l'absence de banque rurale, des solutions de substitution peuvent être utilisées au sein de la chaîne d'approvisionnement, par exemple :

- les centres de services agricoles qui appliquent des « structures de financement en boucle fermée » à un groupe particulier de participants dans le cadre d'un accord d'exclusivité ;
- les « modèles collectifs » qui constituent des groupes de producteurs, par exemple les producteurs d'épices, et les met en relation avec certains transformateurs et exportateurs. Pour cela, un système extrêmement fiable d'assurance qualité est essentiel ;
- les « modèles de certificats d'entrepôts » pour les produits ayant une plus longue durée de conservation, par exemple les céréales.

Tous ces outils s'appuient sur des accords mutuels complexes en vertu desquels tous les participants ont une responsabilité distincte, ce qui permet d'assurer un financement bancaire dans des conditions qui, par ailleurs, ne s'y prêtent pas.