

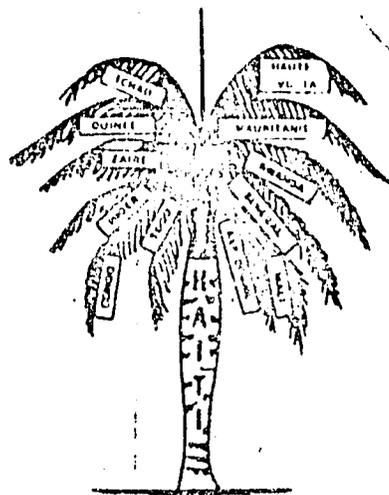
PN-ANV-092-

45366

SEPTIEME PARTIE  
MOBILISATION DE L'EPARGNE

EXPERIENCE DE RCA

LIONEL LUPIN  
RCA



SICAPE

SEMINAIRE INTERNATIONAL SUR LE CREDIT AGRICOLE  
AUX PETITS EXPLOITANTS

du 9 Janvier au 4 Février 1984

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE / AGENCE INTERNATIONALE DE DEVELOPPEMENT

LA MOBILISATION DE L'EPARGNE AU BUREAU  
DE CREDIT AGRICOLE

Par Lionel LUBIN

# La Mobilisation de l'épargne au Bureau de Crédit Agricole

---

Par Lionel LUBIN

## 1 - La vocation du Bureau de Crédit Agricole

### 1.1 Crédit

La loi organique de 1963 définissant les missions et objectifs du Bureau de Crédit Agricole en fait essentiellement une institution de crédit appelée à intervenir dans le domaine agricole pour la satisfaction des besoins urgents de la population rurale représentant plus de 80% de la population globale du pays. La poursuite de cet objectif pendant les 20 dernières années a permis au BCA d'exercer une action puissante, d'une part sur le système de la production agricole du point de vue macro-économique, d'autre part sur le revenu individuel du petit planteur souvent acculé à laisser incultes ses parcelles de terre pour n'avoir pas accès à certaines sources traditionnelles de crédit, notamment les banques commerciales. On le comprend aisément quand on sait que ces banques ne recherchent que la garantie matérielle absente chez le petit exploitant. Les chiffres suivants montrent l'évolution du volume de crédit accordé par l'Institution de 1973 à 1983.

<u>Année Fiscale</u>	<u>Total des Prêts</u> (GOURDES)	<u>% Hausse</u>
1973	267.164	-
1974	369.038	38
1975	1.049.826	184
1976	1.470.939	40
1977	2.503.831	70
1978 (à septembre 1978)	3.550.000	89 <sup>(1)</sup>
1978-1979	4.562.566	28
1979-1980	8.362.606	83
1980-1981	10.243.100	22
1981-1982	13.749.173	34
1982-1983	20.360.169	49

## 1.2 Epargne

- Les effets bénéfiques du Crédit pour le petit exploitant seraient très vite réduits à néant ou diminués si le BCA devait ignorer ou refuser de prendre en compte certains facteurs socio-économiques négatifs auxquels le paysan haïtien doit faire face chaque jour. Les exigences financières créées par la maladie ou le décès d'un membre de sa famille, les préparatifs à faire pour la rentrée scolaire d'un enfant, les améliorations à apporter à la qualité de sa vie ou à son environnement physique sont

---

(1) comparé aux neuf premiers mois de 1977

autant d'éléments qui poussent souvent ce paysan à recourir aux services des usuriers prêtant à des taux pouvant aller jusqu'à 240%. De telles pratiques ne peuvent qu'affaiblir le pouvoir économique déjà très mince de cette catégorie sociale pour qui, nait dès ce moment, l'impérieuse nécessité d'épargner, c'est-à-dire, le besoin d'apprendre à reporter à plus tard ou à différer l'utilisation d'une certaine valeur.

- Mais l'épargne ici qui prend les formes les plus précaires représente soit de l'argent caché sous les matelas soit de l'argent caché dans les toits de charme de maisonnette. Ca peut représenter également pour le paysan l'acquisition et l'engraissement d'un animal : porc, boeuf, cabri devant être éventuellement revendu s'il survient des difficultés financières sérieuses. On comprend ainsi que de tels fonds laissés à la merci des accidents naturels (incendie, inondations) et épidémies touchant le cheptel, ne peuvent être nullement garantis.

- C'est pour combler cette attente du monde rural que la loi organique du BCA en son article 18 stipule : " Le Bureau de Crédit Agricole est habilité à recevoir tous dépôts de fonds et titres des exploitants individuels et des coopératives agricoles." Le fait de s'engager dans cette voie pour organiser et recevoir l'épargne rurale fait transpirer une mission sociale du BCA qui en tant qu'institution publique, prend un risque que seul l'Etat peut et doit prendre. Ce risque s'analyse à la lumière des réalités du monde rural c'est-à-dire, taux d'analphabétisme élevé conduisant à des difficultés pour identifier le client par sa signature, collecte d'une masse de petites sommes nécessitant des coûts administratifs élevés. Mais c'est un risque calculé qui, sans sacrifier les options de viabilité financière de l'institution, est appelé à procurer de grands bénéfices sociaux et économiques à la population rurale.

- Il faut cependant noter les points suivants :

- a) Si le Bureau de Crédit Agricole a, au début, concentré son action en milieu paysan, au cours de ces derniers mois à la faveur d'une action intensive de mobilisation de l'épargne, il étend ses services aux clients des villes.
- b) L'institution dessine peu à peu le profil d'une banque rurale avec l'établissement de guichets de collecte de fonds à travers les agences locales, districts de crédit et bureaux régionaux.

## 2 - Epargne : Moyen stratégique

### 2.1 Epargne et intensification du programme de prêt

Une étude récente sur la demande du Crédit au BCA fait remarquer que l'Institution, en dépit de la courbe croissante de son programme prêt, a touché moins de 3% des petits exploitants en 1982. Cela signifie que le BCA faisant face au problème de ressources financières limitées s'est vu constamment obligé de rejeter des projets agricoles économiquement rentables ou la demande des exploitants potentiellement solvables.

Ceci a conduit à penser à partir des années 70, sur une approche plus rationnelle pour se servir des fonds déposés au BCA en vue d'augmenter les ressources, contrairement à l'ancienne idée qui laissait ces fonds geler dans des comptes de banque pour parer aux éventuels retraits des clients. C'était déjà l'idée de faire fructifier l'épargne, c'est-à-dire de mobiliser l'épargne rurale.

Pour y arriver, la méthodologie employée a été celle-ci : faire des ponctions sur les comptes courants où étaient retenus ces fonds de dépôt pour ouvrir des comptes à terme. Cette partie de dépôt, bloquée dans un compte à terme pendant un certain temps devrait rapporter au BCA des

revenus additionnels. C'est ainsi que certains bureaux régionaux de l'époque comme, Cap-Haitien, Jacmel, Miragoane ont pu bénéficier des revenus générés par ces fonds. Cependant le diagnostic de cette situation a permis de comprendre plus tard que cette stratégie : bloquer des fonds dans des comptes à terme s'harmonise très mal avec les exigences de l'institution qui est constamment à la recherche de fonds nouveaux pour augmenter son programme de prêt. C'autre part, ceci équivaut à prendre des fonds tirés du secteur agricole dans le monde rural pour les transférer, via les banques commerciales, dans le circuit urbain pour aller financer souvent d'autres projets industriels et commerciaux.

Dès lors une nouvelle approche de l'utilisation de l'épargne s'est esquissée au BCA à savoir : Se servir d'une partie de la masse des épargnes rurales pour financer des exploitations agricoles sous forme de prêt. Ceci signifie que le potentiel d'investissement du BCA se trouve automatiquement renforcé par le biais des dépôts des clients.

Toutefois, il faut noter au BCA l'attitude prudente, au début, dans l'utilisation des épargnes comme fonds de prêt. Pour l'exercice 1980-1981, le siège autorisait les directions régionales à toucher un plafond de 40%. L'expérience tirée de la pratique et du rythme des retraits des clients a conduit le BCA à hausser ce plafond, c'est ainsi que le budget de l'exercice, octobre 1983 - septembre 1984, autorise l'utilisation comme fonds de prêt, de ₺.1.603.960,- sur une prévision d'épargne d'environ Gdes 2.000.000 (près de 80%)

## 2.2 Epargne et auto-suffisance financière

L'enveloppe financière du BCA est en principe alimentée par :

- a) Les revenus générés par les opérations de crédit (Intérêt, commissions etc)

- b) Les subventions du gouvernement haïtien soit à travers le budget de fonctionnement de l'Etat, soit à travers son budget de Développement.
- c) Les renforcements de certains projets spécifiques gérés conjointement par l'Etat haïtien et d'autres organismes internationaux.

Au cours de ces dernières années le BCA a enregistré une nette tendance à la baisse concernant les allocations à recevoir comme indiqué au point (b) ci-dessus. Pour l'exercice fiscal 1981-1982, les subventions de l'Etat, via le budget de fonctionnement, ont été réduites d'environ 50% par rapport à l'exercice antérieur (1980-1981). Ces mêmes allocations sont complètement supprimées pour l'exercice 1982 - 1983 et rien ne laisse augurer une situation meilleure pour l'exercice en cours (1983 - 1984).

D'autre part, il faut considérer le caractère aléatoire de l'aide internationale, aléas créés par le flux et reflux des conjonctures économiques, <sup>et</sup> de la politique internationale. Il serait très imprudent de compter indéfiniment sur de tels apports financiers.

Autant de considérations qui prouvent que le BCA est condamné à voler de ses propres ailes, c'est-à-dire à s'assurer sur les revenus du point (a) ci-dessus, s'il veut assurer sa viabilité financière.

Il s'agit donc d'identifier des sources internes de financement. C'est ainsi que priorité <sup>A ETÉ ACCORDÉE/</sup> à l'épargne comme moyen dans la poursuite de cet objectif. L'accent est donc porté d'une part sur l'intensification de la masse d'épargne à collecter d'autre part, sur la rotation accélérée d'une partie de cette épargne devant générer des revenus additionnels au BCA par l'intermédiaire du programme de Crédit.

Une telle politique annexée à des mesures de diminution des coûts de fonctionnement et de diminution du taux de prêts irrécouvrables devrait permettre à terme, non seulement d'atteindre le seuil de rentabilité mais aussi d'arriver à des excédents.

### 3 - Campagne de Mobilisation de l'épargne

A partir de juillet 1983 le BCA a initié une importante campagne de motivation et conscientisation de la population rurale sur la nécessité d'épargner. Parallèlement, une organisation interne a été montée comme structure d'accueil au BCA.

Les grands axes de cette campagne sont les suivants :

- a) La publicité à travers la radio, les réunions locales, les enregistrements sur vidéo, les affiches, Le public est informé de ce programme et de ses avantages.
  - b) Facilités logistiques offertes aux clients pouvant traiter dans des conditions plus flexibles que celles adoptées par les banques commerciales d'ailleurs non représentées en milieu rural.
  - c) La motivation du personnel exprimée à travers la prime d'épargne aux agents du BCA. Cette approche est traduite dans une circulaire du 15 septembre 1983 : "A partir de l'année fiscale 1983-1984, les agents de Crédit pourront recevoir une prime de \$.150 l'an récompensant leurs efforts liés au programme de mobilisation de l'épargne. Cette prime sera payée à tous les agents qui auront rempli les conditions suivantes :
- Une augmentation de l'épargne globale du bureau de 100 gourdes en moyenne par membre de société (que le compte soit individuel ou collectif) et 250 gourdes par client individuel entre le 1er juillet 1983, date officielle du début de la campagne et le 30 septembre 1984.

- Une augmentation totale des dépôts d'épargne de 40,000.- pendant la même période.
- Un taux de remboursement minimum de 75% qui, seul peut garantir la rentabilité du programme de mobilisation de l'épargne pour le BCA."

d) La Motivation de la clientèle traduite ainsi :

"Participeront au tirage d'une camionnette à Pâques de l'année 1984 :

- tous les clients qui auront remboursé intégralement leur prêt avant la date du tirage et qui auront augmenté le montant maintenu en compte d'épargne entre le 1er juillet 1983 et la date du tirage de :
  - 100 gourdes au moins, s'il s'agit d'un membre d'une société
  - 250 gourdes au moins dans le cas d'un client individuel
  - 1.000 gourdes au moins dans le cas d'une société.

e) La réduction accordée sur le montant de la carte d'identification aux clients (nouveaux ou anciens) ayant ₡.100.- en dépôt dans un compte d'épargne.

#### 4. EVOLUTION DU CONCEPT "EPARGNE" AU BCA

Si la loi organique habilite le BCA, depuis septembre 1963, à recevoir les dépôts, il faut attendre cependant l'année 1967 pour voir se concrétiser dans le réel cette fonction de l'Institution avec la formation des sociétés agricoles de Crédit. C'est là que va paraître au niveau de ces groupements la notion de "parts Sociales".

- Part sociale: Il faut comprendre ce terme dans un contexte particulier au BCA où il a signifié, à partir de 1967, non des actions ou des titres selon la conception classique, mais une catégorie d'épargne. Cette dernière représente une retenue de 5% faite sur chaque prêt accordé à un client collectif (Société Agricole de Crédit). A partir de 1975, début du projet Améliorations des Petites Plantations Cafésières (PPC), la notion de part sociale s'étend à tous les clients du BCA, comme indiqué à l'article 35.08 du Manuel de procédure (Version décembre 1977)... Ces valeurs qui sont gardées en dépôt au crédit des clients représentent une garantie partielle ou totale des prêts accordés à ces clients par le BCA. Cette épargne qu'on pourrait appeler épargne obligatoire ou forcée ne peut être retirée par le client tant qu'il se trouve dans les liens d'un prêt avec le BCA.

- A partir d'octobre 1982, un autre concept "Epargne-Garantie" a remplacé l'ancienne "part sociale".

- Epargne-Garantie: Elle obéit, comme la part sociale aux mêmes objectifs de garantir les prêts du BCA avec les différences suivantes:

- Le taux est ramené à 2% du montant du prêt
- Cette valeur doit être perçue au moment du remboursement et non au moment de l'avance.

Un autre type d'épargne est aussi né très tôt avec les opérations de crédit des sociétés agricoles de crédit: Epargne collective

- Epargne-Collective: Cette catégorie d'épargne déposée au BCA par les S.A.C. a représenté des excédents sur les opérations de prêt entre le BCA et les membres. Par exemple, si on considère le cas où le BCA prêtait à la société des fonds à 9% l'an et que cette dernière faisait des sous-prêts à 12% à ses membres, il en résultait certainement des revenus pour le groupement. Ces revenus devaient être déposés au BCA sous forme d'épargne. Cette épargne, comme son nom l'indique, était collective parce que n'appartenant pas à aucun membre pris individuellement dans la société.

Elle servait à supporter certaines dépenses administratives du groupement. Il faut noter, en passant que ce type d'épargne était tacitement supprimé en octobre 1982 quand le BCA a pris la décision de faire passer le taux d'intérêts aux sociétés de 9 à 12% l'an.

- Epargne Volontaire: Cette épargne, comme son nom l'indique n'est pas liée aux opérations de crédit du BCA. Elle peut être faite à n'importe quel moment.

On doit enfin signaler que, en référence au Manuel sur l'épargne au BCA, à partir de juillet 1983 l'institution gère une seule catégorie d'épargne: l'épargne volontaire et toutes autres formes antérieures d'épargne se trouvent automatiquement supprimées.

- Les chiffres suivants représentant les soldes du compte "Dépôts des Clients" pendant les 7 dernières années donnent une idée sur l'évolution de l'épargne au BCA pendant cette période:

30 septembre 1977 .....	¢	328.199
" " 1978 .....		589.325
" " 1979 .....		874.273
" " 1980 .....		1.406.858 .
" " 1981 .....		2.451.520
" " 1982 .....		3.205.210
" " 1983 .....		3.547.009

5. LA PROCEDURE SUR L'EPARGNE AU BCA: (Réf.: Annexe M du Rapport sur la Mobilisation de l'Épargne)

- 5.1 La Clientèle
- 5.2 Ouverture de Compte
- 5.3 Opérations de dépôt
- 5.4 Opérations de retrait
- 5.5 Intérêts sur épargne
- 5.6 Informatisation des comptes d'épargne

6. CONCLUSIONS

De l'analyse ci-dessus, il ne fait aucun doute que le fonctionnement du programme de mobilisation de l'épargne est appelé à être un important outil au Bureau de Crédit Agricole pour la réalisation de ses objectifs d'autosuffisance financière. Cependant, cette action devrait être menée avec beaucoup de prudence et de modération dans la mesure où elle évite d'engendrer pour l'institution à court ou moyen terme d'autres coûts opérationnels sérieux. Dans cet ordre d'idées JEFF DORSEY et WILLIAM F. FOX, dans une évaluation du "Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural", traduisaient déjà leurs inquiétudes

concernant une éventuelle érosion du Capital du BCA et la détérioration de la sécurité de l'épargne si certaines dispositions internes ne sont pas prises.

Par conséquent, dans l'utilisation de l'épargne comme ressources d'investissement, il ne serait pas souhaitable que dans les conditions actuelles du Crédit Agricole, le BCA perce le plafond de 80% qu'il s'est assigné étant donné qu'il doit toujours posséder suffisamment de liquidités pour faire face aux retraits des clients.

D'autre part, il est évident que ces fonds doivent être engagés dans de bons prêts, c'est à dire canalisés vers les clients considérés comme les plus solvables sinon le taux d'intérêt à payer aux clients sur cette épargne et un taux d'ir-récouvrables élevé sur les prêts auraient certainement des effets financiers désastreux sur l'orientation du bureau vers la viabilité.

Enfin, la réussite du programme de mobilisation de l'épargne au BCA impose un ensemble de mesures et un certain effort d'analyse au personnel directement engagé dans ce processus; un effort qui n'est pas au-dessus des capacités de ce personnel et qui sera toujours payant.