

100 ans de gestion des risques d'impayés au Crédit agricole français

par André Neveu

En France, le Crédit agricole a 100 ans et, depuis 100 ans, il finance l'agriculture de ce pays. Certes, au départ son apport est très modeste : des petits prêts de trésorerie à court terme sur ses ressources propres et quelques rares prêts à moyen ou long terme sur avance du Trésor public. C'est seulement à partir des années 1960 que le recours des agriculteurs au crédit prend une grande importance. Ce développement est rendu possible grâce à l'accroissement considérable de la collecte financière du Crédit agricole auprès des particuliers, d'abord ruraux puis urbains. Les bonifications d'intérêts de l'Etat dont bénéficient les agriculteurs contribuent aussi à favoriser l'expansion du crédit dans ce secteur. Enfin, à partir de 1990, la "banalisation" de ces prêts bonifiés c'est à dire leur extension à l'ensemble des grandes banques à réseau et la concentration rapide des exploitations agricoles accroissent la concurrence bancaire et conduisent à une nouvelle approche de la relation de la banque avec ses clients agriculteurs.

Cette évolution, ainsi sommairement résumée, a bien évidemment induit des changements significatifs dans les méthodes de gestion du risque de non remboursement des prêts à l'agriculture par le Crédit agricole. Dans ce domaine, nous distinguerons donc trois périodes d'inégale durée, sachant cependant que la troisième est appelée à se prolonger au début du XXIème siècle.

1 de 1900 à 1970

2 de 1970 à 1990

3 depuis 1990

I De 1900 à 1970 : des moyens traditionnels pour couvrir un risque réduit.

Au cours de cette période, cette gestion du risque s'appuie sur trois éléments qui sont,

- la connaissance de l'emprunteur,
- l'application de divers plafonds d'endettement,
- la prise de garanties.

1 La connaissance de l'emprunteur

Elle est à la base du fonctionnement du Crédit agricole qui fait appel au réseau que constituent ses dizaines de milliers d'administrateurs de caisses locales et régionales. Ceux-ci ont des relations de toutes natures (voisinage, commerce, militantisme...) avec l'ensemble des agriculteurs de leur village ou des villages voisins. Les administrateurs des caisses locales donnent leur avis sur le sérieux et la compétence du futur emprunteur, la bonne tenue de son exploitation et le caractère réaliste de la demande de prêt. Cet avis est déterminant dans la décision du comité des prêts de la caisse régionale d'accorder ou non le prêt demandé.

2 L'application de plafonds d'endettement

Tout banquier exige que l'emprunteur potentiel s'implique financièrement dans son projet. Au Crédit agricole, la règle d'un autofinancement minimum de 20% de la dépense prévue est appliquée systématiquement, et cela jusque dans les années 1970.

Il s'y ajoute souvent un plafond d'endettement par hectare de terre cultivée variable cependant selon les systèmes de production. Par exemple, la Caisse régionale du Cantal impose un plafond d'endettement par hectare pour les exploitations laitières et un autre, plus faible, pour celles produisant de la viande. De plus, ces plafonds varient selon que l'exploitation est en faire valoir direct ou en fermage. D'autres Caisses régionales appliquent des plafonds sous forme d'annuités de remboursement par hectare, critère déjà plus directement lié au revenu de l'exploitation.

Enfin la Caisse nationale impose divers plafonds de financement en fonction des productions pratiquées, ce qui peut conduire à d'innombrables complications. Par exemple, chaque région viticole se voit imposer un plafond spécifique de financement pour les plantations nouvelles de vigne avec des niveaux qui varient même selon que cette plantation est réalisée en gobelet, en palissé sur trois fils ou en palissé sur cinq fils.

On peut ajouter que le code rural et la réglementation des prêts bonifiés par l'Etat imposent au Crédit agricole quelques règles sécuritaires supplémentaires, notamment en matière de montant maximum de prêts par emprunteur.

3 La prise de garantie

Par principe et peut-être peu confiantes dans les plafonds rappelés ci-dessus, les Caisses régionales prennent toujours des garanties réelles ou personnelles sérieuses. L'hypothèque a leur faveur chaque fois que possible et au moins pour garantir les prêts finançant les achats de terre. En l'absence d'hypothèque, ce qui est le cas dans les régions de fermage, le Crédit agricole cherche à obtenir une caution personnelle. A l'origine, les voisins sont sollicités. Mais avec la croissance des encours de prêts, seule la caution des parents est pratiquée, notamment au profit des jeunes agriculteurs qui réalisent une première installation. Enfin la législation française permet l'application du warrant (1) à l'agriculture. Toutefois, la relative lourdeur de la procédure en limite l'emploi.

Longtemps, ces différents moyens pour maîtriser le risque de non remboursement s'avèrent suffisants, d'autant plus que les agriculteurs français attachent une grande valeur au respect de la parole donnée et se sont toujours efforcés de faire face à leurs engagements. Mais au cours des années 1960-1970, des changements commencent à se produire qui vont conduire à modifier la pratique du Crédit agricole en matière de gestion du risque.

II De 1970 à 1990 : un approfondissement des analyses de risque

1 Les premières études économiques

Au début des années 1960, l'installation et le financement de nombreux agriculteurs rapatriés d'Afrique du Nord constituent la première alerte pour le Crédit agricole. Ces agriculteurs ayant souvent tout perdu, s'endettent massivement pour redémarrer une activité de production agricole. Certes, ils sont largement aidés par l'Etat, mais ils achètent souvent fort cher un domaine agricole en mauvais état de marche, leur gestion est parfois aventureuse et ils ont l'habitude de vivre confortablement. Bon nombre d'entre eux se trouvent donc vite dans l'incapacité d'honorer leurs échéances.

Les responsables du Crédit agricole dans les caisses régionales, un peu effrayés par les projets de ces nouveaux venus, prennent donc quelques précautions novatrices pour l'époque : chaque installation d'un rapatrié est l'objet d'une étude économique approfondie afin de déterminer la viabilité du projet et sa capacité à dégager un revenu suffisant pour permettre de faire face aux futures échéances.

2 La généralisation de l'approche globale, individuelle et prévisionnelle

Au début des années 1970, ce type d'analyse est progressivement appliqué aux exploitations présentant un plan de développement communautaire(2), puis à l'ensemble des installations

nouvelles, enfin à tous les projets importants c'est à dire susceptibles de remettre en cause l'équilibre économique de l'exploitation. La méthode retenue s'appuie sur les trois principes suivants :

- une approche globale de l'exploitation et non prêt par prêt comme dans le passé,
- une approche individuelle car chaque exploitant, et chaque projet sont différents,
- une approche prévisionnelle intégrant à la fois les conséquences des nouveaux investissements, des augmentations de rendements ou de productivité raisonnables et surtout une évolution réaliste des prix de vente, compte tenu des tendances observées dans le passé et des changements de la réglementation.

Puis on vérifie que la capacité de remboursement permet de couvrir les annuités prévues tout en assurant un revenu familial suffisant et en laissant si possible une petite marge de sécurité. Il faut aussi surveiller l'évolution des besoins de trésorerie pendant la période critique de constitution du capital. Enfin la structure du bilan ne doit pas se dégrader au fil des années, bien au contraire.

Tout cela conduit à quelques remises en cause comme la sacro-sainte règle imposant un autofinancement de 20% de la dépense prévue. Selon la capacité de remboursement de l'exploitation, cet autofinancement ne sera pas exigé ou, à l'inverse, il peut atteindre 40 ou 50%.

Il est aussi fortement recommandé à l'exploitant de s'entourer de spécialistes compétents pour l'élaboration de son projet technique et de faire appel à un conseiller de gestion pour établir la synthèse économique de l'opération envisagée. Ces études sont analysées attentivement par le technicien du crédit de la banque chargé d'établir avec l'exploitant son plan de financement. Ce technicien établit un rapport qu'il présente au comité des prêts de la Caisse régionale lequel, toujours après avoir recueilli l'avis de la Caisse locale, prend souverainement sa décision. Le comité fixe également les garanties demandées.

3 L'importance du suivi des prêts

Une fois le prêt accordé, le rôle de la banque n'est pas terminé. Elle en assure le suivi régulier, prévenant le chef d'agence de tout retard de remboursement. Dans ce cas, celui-ci prend contact avec l'emprunteur dans les meilleurs délais pour voir avec lui les causes de ce retard. Il doit en effet rapidement déterminer s'il s'agit d'un incident mineur sans gravité et sans suite ou si ce retard annonce des difficultés beaucoup plus graves. Si c'est le cas, il faudra étudier avec l'emprunteur les moyens à mettre en oeuvre pour redresser la situation. Ceux-ci peuvent comporter un réaménagement des prêts mais ils doivent aussi envisager les améliorations que l'agriculteur peut apporter à la conduite de son exploitation

Malgré sa complexité, l'ensemble de cette mécanique ne s'est pas avérée d'une fiabilité absolue. Elle a sans doute aussi été appliquée un peu tardivement ; peut-être aussi les comités de prêts ont-ils parfois refusé de suivre les recommandations du technicien considérées comme trop pessimistes. Quoi qu'il en soit, le nombre d'agriculteurs en difficulté augmente jusqu'en 1985 avant de diminuer régulièrement depuis lors. Au cours de ces années, ces situations difficiles nécessitent de la part des Pouvoirs Publics de nombreuses mesures d'aides " exceptionnelles " et beaucoup de réaménagements de prêts par le Crédit agricole.

III Depuis 1990 : Vers l'industrialisation de la gestion du risque

La banalisation des prêts bonifiés agricoles à l'ensemble des grands réseaux bancaires ouvre une ère nouvelle. L'accroissement de la concurrence qui en résulte conduit le Crédit agricole à revoir son approche du marché de l'agriculture dans une optique plus commerciale tout en intégrant la nécessaire maîtrise du risque. En effet, pour rester concurrentiel, il faut notamment baisser les taux d'intérêts donc réduire les frais de gestion et le risque de non remboursement. La solution retenue passe par une approche différenciée de la relation commerciale selon l'importance des prêts au regard du potentiel de l'exploitation.

1 Des décisions plus rapides pour les " petits prêts "

La rapidité de la décision d'octroi d'un prêt est un élément commercial important dans le choix de la banque par le client. Dans cette optique, les caisses de Crédit agricole ont pris diverses initiatives. Ainsi,

- une délégation importante (souvent plusieurs centaines de milliers de francs) est accordée aux chargés de clientèle et aux chefs d'agences. Dans ce cas, les conseils d'administration sont seulement informés a posteriori des décisions prises,
- des accords sont passés avec les marchands de matériel qui deviennent de véritables prescripteurs de crédit. En vertu de ces accords, ceux-ci ont à leur disposition des imprimés de demandes de prêts fort simplifiées qu'ils font eux-mêmes remplir par l'acheteur de matériel. Les Caisses régionales s'engagent à donner leur réponse dans les 48 heures, c'est à dire après un simple contrôle,
- la formule des lignes de crédit pré-autorisées est développée. Depuis longtemps pratiquée pour les prêts à court terme, elle s'étend maintenant aux prêts d'équipement courant réalisés à moyen terme. Leur montant est fixé en fonction des besoins " normaux " de l'exploitation et de son niveau d'endettement préalable. Elles permettent au bénéficiaire de réaliser plusieurs prêts successifs au cours de l'année sans avoir à demander l'accord préalable de la banque.

Contrairement aux cas précédents, lorsque le projet envisagé conduit à un changement important de volume d'activité, à une reconversion du système de production pratiqué ou encore à un gros achat foncier, une étude complète reste nécessaire. Elle prendra du temps, représentera une certaine dépense préalable pour l'exploitant et pour la banque mais permettra d'éviter de grosses erreurs qu'il serait ensuite très difficile de rattraper.

2 L'utilisation des techniques de la cotation et du score

La cotation est une évaluation globale de la santé financière d'une exploitation. Elle est disponible en permanence pour l'ensemble de la clientèle indépendamment d'une demande de l'agriculteur. La cotation utilise des données comptables relatives à la structure financière de l'exploitation, à sa solvabilité et à sa rentabilité, ou des données bancaires telles que son niveau d'endettement préalable, l'épargne existante et les incidents constatés dans le passé. L'établissement de la cotation fait appel aux techniques mathématiques d'analyse de données. La note obtenue permet de faire une probabilité de diagnostic individuel et de classer les exploitations selon trois cas de figure :

- les exploitations vraisemblablement saines qui pourront donc être financées sans risque excessif,
- les exploitation probablement non saines dont il sera donc dangereux d'accroître trop l'endettement,
- enfin les exploitations fragiles qui devront faire l'objet d'un examen particulier.

Cette technique peut également permettre de prévoir des difficultés futures (en raison de la dégradation de certains ratios) parfois avant même que le chef d'exploitation en ait vraiment conscience. Il est ainsi possible de l'alerter et de prendre immédiatement les mesures permettant à l'exploitant de redresser la situation avant que celle-ci soit gravement compromise et à la banque de prendre si nécessaire des mesures conservatoires (provisions). Or on sait que plus on intervient tôt, plus les chances de succès sont grandes

Le score est une évaluation liée à un événement précis, par exemple une demande de financement ou un incident dans la réalisation du plan de remboursement. Il permet de positionner l'exploitation concernée et son niveau de risque probable par rapport aux autres exploitations du même type. Les méthodes de détermination du score individuel sont identiques à celles utilisées pour la cotation.

3 La gestion des difficultés

En raison de la composition de ses conseils d'administration, le Crédit agricole a toujours attaché une attention particulière aux agriculteurs en difficulté. Des solutions amiables ont fréquemment été recherchées car elles évitent au maximum les drames humains et la précarité des revenus familiaux qui se prolongent tout au long des procédures judiciaires. La loi de 1988 sur le redressement et la liquidation judiciaire en agriculture a peu à peu conduit à changer cette pratique. Certes, elle assure la protection des créanciers mais elle leur impose aussi le respect de diverses dispositions judiciaires telles que la déclaration de cessation des paiements d'un emprunteur défaillant auprès du tribunal de grande instance. Cette loi vise aussi à protéger l'emprunteur et prévoit toujours une phase de conciliation débouchant souvent sur une réduction de taux d'intérêts ou un allongement de la durée des prêts encours. L'expérience montre cependant que, dans la plupart des cas, on n'évite pas une liquidation judiciaire après une procédure qui reste longue et coûteuse.

Les solutions amiables ne sont pas interdites mais peu à peu la procédure judiciaire s'impose au moins pour les entreprises les plus importantes et pour celles ayant adopté un statut sociétaire comportant plusieurs associés ayant parfois des intérêts divergents.

Enfin les caisses de Crédit agricole tendent à multiplier les cellules de pré-contentieux qui vont intervenir au plan juridique lorsqu'un exploitant commence à poser quelques problèmes de remboursement de ses prêts. En revanche, leur intervention ne vise pas à mettre en cause la relation commerciale que l'exploitant entretient habituellement avec son agence bancaire. Moyennant quelques précautions, il pourra continuer d'avoir accès au crédit, au moins pour financer ses approvisionnements ou renouveler son matériel.

Conclusion

Au cours des années, la gestion du risque de non remboursement des prêts à l'agriculture a beaucoup évolué. Cette évolution résulte tout à la fois de l'augmentation considérable du volume de l'endettement moyen et de l'amélioration régulière des outils dont disposent les agriculteurs et les banques : comptabilités d'exploitation normalisées, gestion prévisionnelle des exploitations, procédures juridiques enfin banalisées, méthodes scientifiques de cotation, prévisions économiques moins incertaines...

Mais l'importance et l'utilisation de ces outils ne réduisent pas le rôle imparti aux hommes qui prennent la décision de financer un nouveau projet. Elles les éclairent et leur permettent de moins faire reposer cette décision sur la confiance et plus sur une information objective. Dans tous les cas, l'intime conviction des décideurs sur les chances de succès du projet continue de jouer un rôle déterminant.

(1) Le warrant est un gage sur un produit fongible qui, habituellement, doit être déposé dans un magasin général. Par exception, les produits agricoles peuvent être conservés sur l'exploitation. Il est même possible de "warranter" une récolte sur pied.

(2) En 1972, une Directive de la Communauté Economique Européenne a permis aux Etats Membres de financer à taux réduit des projets destinés à améliorer le revenu des agriculteurs ayant fait agréer un plan de développement de leur exploitation.