

# Une banque paysanne de crédit à San Dionisio au Nicaragua

Pierre Gerbouin\*

## Introduction

*Les exploitations paysannes de San Dionisio n'échappent pas à la crise qui touche l'ensemble des secteurs de l'économie. Les systèmes de production adoptés peu à peu par les producteurs sont très fragiles.*

*Les mesures d'ajustements structurels prises par les gouvernements depuis 1988-89 et le redémarrage de la production agricole dans les régions jusqu'alors en conflits, ont provoqué une grave crise de ces systèmes (Doligez et al., 1990). La libéralisation du marché, l'augmentation de la production de cultures vivrières, l'abandon de certains services par l'Etat..., ont eu de nombreuses conséquences : effondrement des prix du maïs et du haricot, augmentation des coûts de production, baisse des rendements, etc... Les revenus des familles ont alors chuté, entraînant bien souvent une décapitalisation des exploitations.*

*Le suivi d'un réseau de 125 exploitations depuis 1989 par le PRODESSA a permis d'évaluer l'avancée de cette crise et de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les producteurs pour y faire face. Le principal changement identifié est la réduction progressive de l'usage des intrants avec toutes ses conséquences : une chute rapide des rendements et une augmentation des risques de perte des cultures.*

*Face à ces difficultés, le PRODESSA et les leaders paysans des bassins versants proposent une série d'actions concrètes :*

\* PRODESSA - Centre de promotion et conseils en recherche, développement et formation pour le secteur agricole, apartado 4935 Managua NICARAGUA.

Le bassin-versant de San Dionisio, situé au sud du département de Matagalpa, a une superficie de 220 km<sup>2</sup> et est habité par environ 2 500 familles paysannes. Le milieu agro-écologique et socio-économique y est très hétérogène : précipitations variant de 1 200 à 1 500 mm/an entre l'ouest et l'est, altitude comprise entre 350 et 1 100 m, exploitations de tailles inégales, nombreuses activités agricoles, etc. Les potentiels bénéficiaires d'une caisse de crédit et les besoins de financement y sont donc très variés, ce qui présente l'avantage, malgré la superficie réduite de la zone de pouvoir

créer des références utiles pour d'autres terrains.

Le PRODESSA, organisation non-gouvernementale nicaraguayenne, y travaille depuis 1987-88. Son action consiste à élaborer et mettre en œuvre avec les organisations paysannes un programme de développement local où sont expérimentées des alternatives technico-économiques et organisationnelles ainsi qu'une démarche de recherche-action (Gerbouin, 1992 a). Les références ainsi élaborées sont ensuite reprises par l'institution dans ses programmes de formation, ses activités de conseils, etc...

— accès au foncier pour les jeunes paysans et les petits producteurs grâce à la création d'un organisme du type SAFER géré par l'organisation et d'une ligne de crédit spécifique,

— amélioration des voies d'accès à certains hameaux,

— insertion plus favorable des exploitations dans le marché à travers la mise en œuvre d'un service de distribution d'intrants, l'augmentation des volumes commercialisés par la coopérative de grains, la mise en route de nouvelles unités de transformation de fruits et légumes...

— augmentation de 100 à 200 % des marges obtenues avec la culture du maïs et du haricot grâce à la récupération des niveaux de rendement par un accès garanti aux intrants et un meilleur raisonnement de leur usage, et par la commercialisation de la production par la coopérative,

— diminution des risques de pertes de cultures en haricot grâce à l'usage de nouvelles variétés et de fongicides,

— développement de nouvelles cultures comme le riz, le sorgho et certains fruits et légumes, de l'élevage bovin dans les exploitations de plus de 3 ha, de l'apiculture, etc.

Toutes ces actions individuelles ou collectives représentent de nombreux investissements que la plupart des familles paysannes ne sont pas en mesure d'assurer seules.

Or à San Dionisio, plusieurs institutions offrent du crédit : la Banque nationale de développement (BND) et quelques ONG mais aucune n'est en mesure de financer les activités proposées.

*A partie de la réussite des programmes de mise en place et de gestion de crédit adaptés du PRODESSA, les chercheurs et les leaders paysans ont conçu la création d'une nouvelle entreprise associative chargée d'offrir un service de crédit à ses membres.*

## Création d'une caisse locale

La commission élabore une première proposition complétée par l'équipe du PRODESSA et soumise ensuite au groupe de leaders. La proposition finale votée par l'assemblée de l'organisation paysanne est présentée et discutée dans tous les groupes de base (plus de 700 familles paysannes) (BCCSD, 1992). Une année plus tard, 410 producteurs sur 587 ayant déposés une demande de crédit recevront un total de plus de 650 prêts !

La commission a eu une tâche difficile. Ces membres ont du réfléchir en tant que bénéficiaires et gestionnaires d'une caisse lo-

### Cadre de réflexion de la commission

— La caisse doit être gérée par l'organisation paysanne de façon à ne pas dépendre des institutions et des projets et à assurer le financement des activités considérées les plus importantes par les paysans de San Dionisio indépendamment des modes, des décisions politiques, etc. ;

— La caisse ne doit donc pas être considérée comme un projet qui serait forcément éphémère mais bien comme une entreprise durable car les exploitations devront toujours investir ;

— Elle doit permettre l'accès au crédit aux petits producteurs sans pour cela interdire celui-ci aux familles un peu plus aisées qui peuvent faire partie de l'organisation paysanne ;

— Les bénéficiaires ne doivent pas être considérés et se considérer comme de simples clients d'une nouvelle banque, ils doivent faire partie de l'organisation, être sociétaires, et pouvoir participer à l'évaluation et à la gestion de la caisse ;

— Les prêts doivent être octroyés, dans un premier temps, pour le financement d'activités productives ayant fait l'objet d'une étude de faisabilité et de rentabilité et figu-

rant dans un programme de développement voté par l'assemblée locale ;

— Les modalités de prêt et de remboursement doivent tenir compte des besoins et des contraintes des exploitations ;

— La caisse doit être gérée comme une entreprise associative durable, sa gestion financière doit donc le permettre, ce qui signifie de bien définir les coûts de son fonctionnement, les risques financiers de toute sorte, l'inflation..., et d'en tenir compte lors de la définition des taux d'intérêts, de la rémunération de certains services, etc.

— La caisse doit offrir un service adapté au moindre coût, elle doit donc s'appuyer sur le volontariat pour un certain nombre de tâches, simplifier le plus possible les opérations bancaires et embaucher des jeunes du bassin-versant ;

— La durabilité de la caisse dépend d'abord du taux de remboursement qu'elle réussira à obtenir car celui atteint par la BND ou par les ONG est en général très bas (inférieur à 50 %), c'est probablement son principal défi à court terme.

une caisse conçue et  
élaborée  
par les producteurs

cale. Les objectifs de la caisse et ses bénéficiaires, pour le moins dans l'immédiat, avaient été déjà clairement définis par l'ensemble des leaders et faisaient l'unanimité. Sa gestion paraissait à la portée de l'organisation.

Pour formuler leurs propositions, les leaders disposaient de plusieurs références : gestion en groupe de crédits octroyés depuis plus de 10 ans par le BND et plus récemment par les ONG, élaboration et expérimentation de programmes de crédit spécifiques avec le PRODESSA. Enfin, la majorité d'entre eux ont participé à la gestion souvent désastreuse de services coopératifs promus par l'Etat sandiniste (transport, commercialisation,...). Tout cela, ajouté à une bonne connaissance des systèmes de production et à un effort d'animation et de conseils du PRODESSA à partir de l'expérience acquise sur le crédit et l'administration locale de services depuis 1987, a permis de définir un système de crédit expérimenté depuis mai 1992.

### Servir les petits producteurs

Depuis mai 1992, 459 producteurs des 18 hameaux du bassin-versant et 2 entreprises associatives, l'une de 13 membres et l'autre de 135, ont reçu des prêts du BCCSD (BCCSD, 1992 b). Les bénéficiaires possèdent, à part quelques exceptions, entre 0 et 8 ha. Les familles plus aisées n'ont pas été exclues, mais pour éviter qu'elles tirent un plus grand bénéfice de la caisse, un plafond de surface en culture financée de 3 ha maximum par demande et jusqu'à 6 ha pour l'année a été appliqué.

Les femmes représentent entre 10 et 15 % des bénéficiaires et certaines participent à la gestion de la caisse.

### Financer des activités

En 1992, seules les activités figurant dans le programme de développement local ont été financées par le BCCSD. Environ 900 prêts ont été octroyés pour la mise en culture de 563 ha<sup>1</sup> pour l'installation de trois apiculteurs, la distribution d'intrants et la commercialisation du maïs et du haricot par la coopérative de grains, pour l'installation de deux unités de fabrication de panela, pour la transformation du café, de la tomate en sauce ketchup, et enfin pour des pièces détachées de moulin à canne et la réparation d'un entrepôt.

En 1993, le BCCSD devait financer d'autres cultures comme la salade, le persil ou l'ananas dont les essais agronomiques et les enquêtes de marché faites par le PRODESSA ont donné des résultats prometteurs. Autre nouveauté, des prêts pourront être

459 producteurs

des activités  
programmées

mais aussi  
diversifiées

<sup>1</sup> Les 563 ha se répartissaient ainsi : 365,6 en maïs, 129 en haricot, 43 en sorgho, 16,4 en café, 5,5 en riz et 4,5 en légumes.

accordés aux "bons sociétaires" pour l'achat d'outils et d'équipements agricoles, de bovins et de terre.

Les administrateurs du BCCSD prévoient également l'octroi de prêts pour faire face à des dépenses de santé et de décès grâce à la constitution, dès 1992, d'un fond social obtenu en appliquant systématiquement 2 % d'intérêt sur tous les prêts remis. Des prêts destinés à la consommation devaient également être expérimentés en 1993.

### Montant des prêts

En 1992-93, le BCCSD a octroyé des prêts pour une valeur totale d'environ 541 000 F. En 1993-94, ce chiffre devait atteindre un minimum de 1 500 000 F.

Les montants octroyés sont très variables. Ils oscillent entre 200 et 1 000 F pour la culture du maïs, entre 55 et 800 pour le haricot, entre 600 et 1 200 pour la tomate, etc. Les producteurs disposent donc d'une totale liberté pour définir le montant de prêt dont ils ont besoin. Certains demandent ainsi juste de quoi acquérir 2 litres de paraquat et cultiver 0,33 ha de haricot !

Des montants plus élevés ont été remis pour le financement d'activités nécessitant de gros investissements : 5 000 F pour une unité de fabrication de panela, environ 3 000 F pour l'apiculture. Les plus gros prêts ont été retirés par les entreprises associatives : la coopérative de grains a obtenu par exemple 13 000 F pour la commercialisation de 1 500 q de maïs, la coopérative de transformation de fruits et légumes a reçu en janvier 65 000 F pour accroître sa production de Ketchup.

### Le remboursement

Les prêts accordés en 1992 sont surtout de court terme. Ce n'est qu'à partir de 1993 que des prêts à plus long termes sont octroyés massivement. Les administrateurs préféreraient attendre que les sociétaires soient mieux connus. Cette mesure visait également à établir une progression dans l'offre de prêts qui motive les individus à rembourser leurs dettes.

L'échéance de chaque type de prêt tient compte des dates de récolte, du fonctionnement des exploitations et d'un certain délai au-delà duquel les familles peu prévoyantes risquent d'avoir des difficultés pour rembourser. L'échéance est ainsi de 4 mois pour des légumes et le haricot, de 6 pour le riz, de 8 pour le maïs, etc.

montant

entièrement libre

échéance adaptée

remboursement  
choisi par le  
producteur

Les modalités de remboursement tiennent compte du fonctionnement des exploitations. Les entrées d'argent dans ces systèmes très spécialisés sont saisonnières et les administrateurs en ont tenu compte. Le producteur peut rembourser ses prêts à court terme à l'échéance ou avant et en plusieurs fois s'il le désire.

Le calcul des taux d'intérêt doit garantir la durabilité de l'entreprise et être adapté à la réalité (PRODESSA, 1992).

des taux garantissant  
l'avenir

Quelque soit l'activité, le taux d'intérêt appliqué au moment du remboursement est la somme d'un taux fixe qui garantit la couverture des frais de fonctionnement et des risques (non remboursement, pertes financières) et permet l'accumulation, et d'un taux variable qui correspond au taux d'inflation de la période considérée. Le taux fixe est de 19 % pour les cultures vivrières, les fruits et les légumes, de 15 % pour le café, l'achat de bovins, l'apiculture et le capital de travail nécessaire à la transformation des produits, et de 5 % pour la commercialisation des grains et la distribution des intrants, pour les équipements et installations de stockage, de transformation et de commercialisation des produits.

tenant compte des  
risques

Les coûts d'opérations bancaires sont pratiquement les mêmes, que ce soit pour des petits prêts destinés à l'agriculture et remis à des individus, que pour ceux concernant la commercialisation et la transformation dont le montant est beaucoup plus élevé et qui sont remis, en général, à des entreprises associatives. Par ailleurs, les risques ne sont pas identiques selon qu'il s'agit de l'agriculture, de l'élevage ou des activités post-récoltes. C'est ce qui explique cette différence de taux.

et des frais fixes de  
fonctionnement

A ces intérêts, il faut ajouter des frais fixes de 2 F par demande de crédits et de 2 F par dossier de prêts qui sont payés immédiatement par le producteur.

Il est prévu que les frais fixes soient augmenter afin de couvrir en totalité les frais de fonctionnement quelque soit le montant retiré. Les petits crédits seront donc plus chers mais la banque pourra continuer à octroyer des prêts de très faible valeur permettant aux petits producteurs de résoudre des problèmes momentanés de liquidité ayant généralement d'importantes répercussions sur la production.

L'objectif de durabilité économique sera atteint dès cette année et cela malgré des coûts de fonctionnement élevés liés à l'apprentissage et à l'effort important d'information fait auprès des producteurs.

un taux de  
remboursement  
excellent

Le taux de remboursement obtenu malgré les pertes de nombreuses parcelles dues à une sécheresse d'une ampleur exceptionnelle pour la zone peut être qualifié d'excellent (98 - 99 %).

Les réserves prévues permettront de couvrir très largement les impayés et donc de commencer la constitution du capital propre de la caisse. Le taux variable devant couvrir la perte de valeur du capital due à l'inflation a été calculé régulièrement par le PRODESSA et transmis au gérant conformément au contrat de service signé entre les deux institutions.

volonté d'autonomie  
financière

Il est important de signaler que, contrairement à de nombreuses expériences en cours du même type, le BCCSD a obtenu ces résultats financiers sans aucune subvention extérieure. Toutes les dépenses d'information, de formation y compris les fournitures et l'impression ont été facturées au prix du marché. C'est un aspect de l'expérience important à signaler puisque la durabilité de la caisse dépend de son autonomie financière.

Obtenir un taux de remboursement de 100 % alors que la plupart des institutions au Nicaragua n'arrivent pas à atteindre 50 % représentait un véritable défi pour le BCCSD (Comision "credito"... , 1992 b). La commission avec l'aide du PRODESSA a commencé par faire un diagnostic des nombreuses expériences vécues par les producteurs depuis plus de 20 ans à San Dionisio. Le taux, même s'il est souvent bas, n'est pas nul. Quelque soit l'expérience, un certain nombre d'emprunteurs respectent leurs engagements auprès des financeurs. Le taux obtenu est variable selon l'activité financée, l'année, le programme de crédit, le groupe de base auquel appartient le producteur, le hameau où il vit, etc. Plusieurs facteurs internes et externes aux exploitations semblent rentrer en compte dans la prise de décision du producteur : rentabilité de l'activité, résultats économiques de l'exploitation, provenance du capital, relation avec l'institution qui finance, autres intérêts à terme que celle-ci représente, niveau de pression de l'institution en cas de non remboursement, sanctions prises, pression exercée par des proches, etc... Les informations disponibles ne permettaient pas d'estimer l'importance de chaque facteur. Pour assurer un taux de remboursement le plus élevé possible, la commission a donc proposée d'expérimenter une série de mesures en essayant de prendre en compte chacun d'eux.

La proposition part du principe que la grande majorité des producteurs sont honnêtes et qu'ils rembourseront s'ils sont motivés. Le BCCSD doit donc être sélectif et n'accepter comme sociétaire que les producteurs qui rentrent dans cette catégorie et prendre des mesures qui les inciteront à respecter leurs engage-

des mesures pour  
garantir le  
remboursement

ments. Comme il est impossible de garantir une sélection parfaite, la commission a proposé également quelques mesures qui puissent contraindre les mauvais payeurs à rembourser.

La sélection des bénéficiaires de prêts est assurée par plusieurs instances à différents niveaux : le petit groupe de crédit de 4 à 8 personnes proches auquel appartient le demandeur, le groupement de base de l'organisation paysanne dont il est membre, le comité de crédit de son hameau et enfin celui du bassin-versant aidé par le gérant. Ce filtre qui peut paraître un peu excessif à l'avantage de permettre que tous les critères de sélection soient pris en compte et de limiter les risques de favoritisme.

sélection des  
emprunteurs

### Critères pour obtenir un crédit

- Vivre dans un des 18 hameaux de la petite région depuis au moins un an.
- Avoir une bonne réputation, notamment de bon payeur.
- Être honnête et respecter ses engagements.
- Ne pas avoir eu de problèmes avec les autres financeurs.
- Déclarer et expliquer ses éventuelles dettes auprès d'autres institutions lorsqu'il s'agit d'une première demande et ne plus en avoir par la suite.
- Ne pas être déjà trop endetté.

— Présenter des garanties matérielles ou avoir la caution de quelqu'un qui possède suffisamment de biens.

— Appartenir à un petit groupe de crédit dont tous les membres, sans exception, sont à jour avec les remboursements des prêts octroyés par le BCCSD si l'emprunteur sollicite un crédit de court terme, ou à un hameau dont tous les sociétaires sont à jour s'il s'agit d'un crédit de moyen ou long terme.

— Avoir respecté le règlement du BCCSD et ses instances.

— Ne pas avoir de problèmes avec les autres entreprises associatives de l'organisation paysanne.

Le PRODESSA estime qu'en mai 1992, environ 800 familles paysannes ne disposant pas d'autres alternatives pour obtenir des prêts se sont informées sur la politique de crédit du BCCSD au cours de réunions organisées dans leur hameau. Selon les registres, seulement 587 d'entre elles ont formulé une demande, les autres estimant ne pas offrir les garanties requises, et 410 ont été approuvées par les comités de crédit. En août, sur 229 demandes déposées seulement 171 ont été retenues. Après 9 mois d'expérimentation, les administrateurs de la caisse consi-

dèrent que la sélection n'a pas encore été suffisante puisqu'il a fallu contraindre quelques-uns des bénéficiaires à rembourser.

Pour que les clients remboursent leurs prêts, il faut qu'ils soient économiquement en mesure de le faire or cela n'est pas toujours évident dans la situation de crise actuelle. Le BCCSD essaie d'y contribuer indirectement en invitant les organismes de conseils et de services à travailler dans ce sens et donc à mettre en œuvre le programme de développement local.

De même pour que le client soit motivé à rembourser le capital qu'il a reçu, il faut qu'il soit sûr qu'il pourra de nouveau en disposer dans le futur. Or historiquement à San Dionisio cela a rarement été le cas : la banque de développement n'a cessé de changer de politique ces dernières années et les programmes de crédit des ONG sont souvent éphémères. Il est très difficile de changer l'opinion.

Le programme d'information du BCCSD prend en compte ce problème notamment en prévenant assez longtemps à l'avance les producteurs des programmes futurs mais ce n'est pas suffisant. Les administrateurs, avec l'aide du PRODESSA, essaient de faire en sorte que les clients s'approprient intellectuellement et matériellement le BCCSD. Ce type d'objectifs est relativement facile à atteindre avec un petit groupement comme le confirme l'expérience de la coopérative de transformation de fruits et légumes. C'est beaucoup plus difficile avec un groupe composé actuellement de 458 clients et deux entreprises associatives résidant dans 18 hameaux distants parfois de plus de 25 km. Les principaux leaders de l'organisation paysanne, grâce à leur participation à la recherche-action sur le thème du financement, se sont appropriés en grande partie l'entreprise. Ce n'est pas encore le cas de la majorité des producteurs à la base. Les efforts faits pour que se réalisent de véritables réunions d'information et de réflexion dans tous les hameaux, animées par les leaders des groupements et un animateur formé par le BCCSD, permettent une plus grande participation de l'ensemble des bénéficiaires à la vie de la caisse. Quelques minutes réservées au BCCSD dans le programme radio de l'organisation permettent à chacun de connaître rapidement les décisions prises par les différentes instances et garantissent une meilleure qualité d'information. Enfin, les producteurs, s'ils veulent bénéficier des services de la caisse, devront en être sociétaires et donc faire un apport de capital proportionnel au service de crédit demandé. Ce type de mesure a d'abord été appliqué par la coopérative de grains, fin 92, et les résultats sont sensibles : les membres ont dû bien souvent faire un gros effort d'épargne pour réussir à

aider les clients à  
pouvoir rembourser

informer les clients  
des possibilités de  
prêts

malgré la dispersion

réunions ou émissions  
d'information

commencer à acheter des parts sociales et se sentent réellement propriétaires d'une partie des biens de la coopérative comme l'attestent leurs exigences nouvelles vis-à-vis des administrateurs.

Le BCCSD incite au remboursement en proposant un accès progressif à de nouveaux prêts de plus en plus intéressants conditionné au respect des contrats en vigueur. Pour 1993, les "bon payeurs" pourront disposer, par exemple, d'un volume de crédit plus important, de prêts pour l'accès au foncier ou l'achat de bovins, de prêts "sociaux", de prêts à la consommation, etc.

---

des mesures  
dissuasives

---

Pour contraindre les mauvais payeurs à respecter leurs engagements, le BCCSD a prévu l'application d'une série de pressions exercées par d'autres bénéficiaires puis, s'il n'y a pas de résultat, par l'administration. Ce sont d'abord les producteurs eux-mêmes qui exercent une pression sur leurs proches lorsqu'ils ne remboursent pas à temps et ceci pour deux raisons essentielles : son efficacité et son coût nul pour la caisse.

Pour que la pression sociale soit la plus efficace possible, la commission a proposé que les bénéficiaires du BCCSD au niveau de chaque hameau forment des petits groupes de 3 à 8 personnes. Ils ne gèrent pas directement des fonds mais l'accès à des prêts que peuvent recevoir leurs membres si tous ont respecté leurs engagements.

---

une pression  
sociale

---

Ces mesures ont été efficaces mais elles n'ont pas permis à elles seules d'obtenir près de 100 % de remboursement. Dans le cas des prêts octroyés pour la culture du haricot, par exemple, à moins d'une semaine de l'échéance, lorsqu'un soixantaine de producteurs se sont rendus comptes que le BCCSD avait accepté leur nouvelle demande de prêts mais risquait de ne pas pouvoir leur remettre parce que des membres de leur groupe n'avaient toujours pas remboursés, le taux de remboursement passa en trois jours de 75 % à 92 %. La pression exercée par les demandeurs ne fut donc pas suffisamment efficace et 29 d'entre eux n'obtinrent pas de crédit, l'administration du BCCSD dû intervenir directement auprès des mauvais payeurs.

La pression sociale ne s'exerce donc pas toujours. Elle a lieu lorsque les individus sont motivés. Si aucun des membres ne souhaite retirer d'autres crédits de la caisse parce que se présentent, par exemple, d'autres alternatives de financement, le système inventé n'a plus aucune efficacité.

Lorsque le mauvais payeur est relativement puissant d'un point de vue économique et sociale, la pression des autres est faible

---

et des mesures  
administratives

---

et souvent sans effet. La commission prévoyant ce genre de situation a proposé des mesures complémentaires faisant intervenir directement l'administration.

Dans un premier temps, les producteurs qui se sont refusés à rembourser sont dénoncés publiquement lors de toutes les réunions de l'organisation paysanne à tous les niveaux et dans les bulletins d'information de la BCCSD.

Ensuite, l'administration envoie une mise en demeure. Une poursuite judiciaire peut en effet enfin être demandée puisque chaque bénéficiaire de prêt signe un billet à ordre. Jusqu'à présent 2 ou 3 individus ont ainsi été menacés mais le recours à la justice n'a pas été nécessaire. Les producteurs savent aujourd'hui que l'administration possède les moyens légaux de faire valoir les droits du BCCSD et qu'elle est déterminée à les utiliser en cas de besoin. A l'avenir, les administrateurs considèrent que ces mesures ne seront plus nécessaires parce que les mauvais payeurs ne seront plus membres de la caisse.

### Conditions de prêts

La caisse se fixe comme objectif d'apporter une réponse aux besoins de financements des petits producteurs et notamment aux plus démunis pourtant, à la différence de la plupart des expériences de ce type, elle exige des garanties matérielles. Le producteur doit donc posséder suffisamment de biens en dehors de sa maison pour obtenir la caution de quelqu'un d'autre. Le BCCSD est ainsi sûr qu'en cas de recours judiciaire le capital prêté pourra être récupéré. Cette exigence a par ailleurs un effet psychologique certain sur les producteurs qui doivent déclarer et engager une partie de leurs biens lors de la signature du contrat et du billet à ordre.

Le PRODESSA craignait que cette proposition rende impossible l'accès au crédit aux familles les plus pauvres et que soit ainsi exclu du programme de développement local près de la moitié de la population de San Dionisio. Par contre les principaux leaders étaient persuadés que présentant des garanties morales, exigées également par le BCCSD, elles n'auraient aucune difficulté à trouver la caution de producteurs plus aisés. L'expérience leur a donné raison : 43 % des producteurs ayant reçu un prêt en mai dernier étaient dans ce cas et seulement 17 demandes sur 587 ont été refusées pour ne pas présenter suffisamment de garanties matérielles.

L'emprunteur doit aussi présenter des garanties morales et sociales. Il doit avoir dans son hameau une réputation de "bon

---

des garanties  
matérielles

---



---

une caution extérieure

---

des garanties morales  
et sociales

payeur", de personne honnête et respectant ses engagements... Il doit aussi avoir fait la preuve d'être capable de coopérer. Ces garanties sont aussi importantes que les autres : en mai 1993, 105 demandes sur 587 ont été refusées pour cette raison dont 73 pour dettes non déclarées et 32 pour "problèmes de conduite".

**Capital de la caisse**

emprunts

En 1992, la caisse a dû emprunter tout le capital dont elle avait besoin pour octroyer des prêts, s'équiper et couvrir ses frais de fonctionnement.

capacité de gestion

Dans une situation de crise comme celle rencontrée par les producteurs de San Dionisio où l'on constate que la majorité des familles n'arrive même pas à subvenir à leurs besoins essentiels et se trouvent bien souvent dans une phrase de "désaccumulation", il semblait très difficile de demander aux paysans de commencer par épargner. Les leaders considéraient que la caisse devait d'abord acquérir la confiance des paysans en montrant qu'elle est capable de gérer des fonds.

capitalisation

Le BCCSD a mis au point une stratégie qui devrait lui permettre de constituer son propre capital en 7 ou 8 ans. A partir de 1993, les producteurs qui désirent recevoir des prêts de la caisse doivent devenir sociétaires et acquérir des parts sociales pour une valeur équivalente à 20 % du montant annuel de prêts demandés. Les 80 % restant seront obtenus grâce à la part des intérêts des emprunts payés par les producteurs destinés à la capitalisation. Le BCCSD possède ainsi déjà 10 % du capital géré et devrait être propriétaire de 35 à 40 % en février 1994.

**Structure de la banque**

dépend d'une  
organisation de  
paysans

Le BCCSD est une des deux entreprises associatives de l'Union des paysans organisés de San Dionisio, organisation paysanne qui fédère aujourd'hui une trentaine de groupements de base des 18 hameaux du bassin versant (PRODESSA, 1992 c). Les instances de décisions sont celles de l'organisation.

mais autonome

Le BCCSD doit faire approuver son programme par l'assemblée de l'organisation mais il est autonome et indépendant financièrement et possède son propre bureau exécutif. Celui-ci se réunit une dizaine de fois dans l'année, ses membres reçoivent une indemnité journalière leur permettant d'embaucher un ouvrier agricole.

Dans chaque hameau, fonctionne un comité de crédit rassemblant 3 ou 4 producteurs volontaires élus pour leur sagesse, leur impartialité et leur capacité d'analyse. Leur rôle est d'informer les sociétaires, de recevoir et d'analyser leurs demandes de crédit, de superviser le travail des contrôleurs et des formateurs, et de veiller au remboursement des crédits.

Les tâches administratives, les opérations financières, les contrôles éventuels sur l'usage des prêts et une partie de l'information et de la formation sont assurées par un personnel salarié local embauché à temps partiel. La gérante est une jeune paysanne, ex-institutrice au chômage, formée par le PRODESSA ; elle travail entre 4 à 5 mois dans l'année. Les contrôleurs et les formateurs sont également de jeunes paysans ayant reçu une formation secondaire ; ils sont embauchés quelques jours par an.

### L'information à tous les niveaux

Le "bouche à oreille" n'ayant pas suffi, les informations étant peu ou mal transmises ; les leaders se sont appuyés sur les formateurs. Une feuille d'information a commencé à circuler et une enquête est en cours auprès des familles paysannes pour définir un système de radio et de takly walky et le contenu d'un programme de diffusion.

Le programme de formation pour l'ensemble des sociétaires a un caractère informel. Il cherche à garantir une connaissance et une compréhension minimum du fonctionnement de la caisse, de ses programmes, des décisions importantes prises par les administrateurs, etc. Les membres du bureau et ceux du conseil d'administration sont formés à travers leur engagement dans la recherche-action.

Le personnel salarié reçoit régulièrement des cours pour acquérir une formation de base et répondre également à des besoins spécifiques définis par les administrateurs.

Un système de suivi-évaluation a été mis en place dès le départ. Les données qu'il permet d'enregistrer doivent faciliter le contrôle financier, l'identification des dysfonctionnements de la caisse et l'évaluation des programmes. Les sources d'informations sont les documents comptables, les formulaires de demande et d'analyse de prêts, les fiches de contrôle, les compte-rendus de réunions, les enquêtes spécifiques, etc. Le gérant a reçu une formation spécifique sur ce thème et devrait être en mesure de traiter seul l'information et de la restituer aux membres du bureau lors des réunions d'évaluation.

par les formateurs

informel pour  
les sociétés

organisé pour les  
responsables

le système de suivi-  
évaluation est  
indispensable

## Bilan et perspectives

le crédit, un élément  
de solution à la crise

Toutes ces expériences mettent clairement en évidence que le crédit n'est qu'un élément de solution à la crise économique. Et ceci ne fait que confirmer les résultats du suivi d'exploitations : les producteurs, même les mieux lotis, ont beaucoup de difficultés à adapter leur système de production au nouveau contexte. Le travail sur le crédit doit donc s'inscrire dans une démarche de recherche-développement qui s'intéresse à l'ensemble des problèmes rencontrés par les familles paysannes (PRODESSA, 1992 b). Par exemple pour la culture du maïs, si l'organisation paysanne s'était contentée de proposer seulement du crédit, la marge à l'ha n'aurait augmenté que d'environ 215 F alors qu'en ajoutant une nouvelle recommandation technique simple celle-ci passe à 265 F et surtout si le producteur vend la moitié de son grain à la coopérative, celle-ci passe à 1425 F. C'est peut-être pour cette raison que de nombreux systèmes alternatifs présentés comme une solution aux problèmes de financement de la production agricole financent, en réalité, surtout des activités extra-agricoles comme le commerce et l'artisanat.

doit être séparé des  
autres services

Il semble préférable, même si on s'intéresse à l'ensemble des problèmes des exploitations, de séparer le crédit des autres services. Lorsque le PRODESSA assurait à la fois la production et la distribution à crédit des semences de haricot, bon nombre de producteurs se refusaient à rembourser prétextant avoir reçu des semences inadaptées ou de mauvaise qualité. Avec la création du BCCSD et d'un service de distribution d'intrants assuré par la coopérative de grains, ce problème a pratiquement disparu.

un diagnostic réalisé  
par les bénéficiaires

Le diagnostic du problème de financement des exploitations et la conception de systèmes alternatifs doivent le plus possible être assumés par les bénéficiaires eux-mêmes. Le diagnostic peut être ainsi réalisé plus rapidement, les propositions sont en général mieux adaptées aux contraintes des systèmes de production, les règles sont plus facilement respectées et appliquées que lorsqu'elles sont imposées, et la pérennité du système, grâce à son appropriation par les bénéficiaires eux-mêmes, a plus de chance d'être assurée.

prise en charge par  
les adhérents

Une organisation forte, capable de défendre les intérêts paysans, de prendre en charge les fonctions abandonnées par l'Etat dans le cadre des programmes d'ajustements structurels et de se présenter comme interlocuteur incontournable des nouveaux opérateurs d'interventions de développement (ONG, coopération étrangère...) apparaît comme une condition nécessaire

pour assurer la réussite à long terme des actions de développement. La pérennité de la caisse dépend du taux de remboursement et de la gestion financière mais elle dépend aussi de la protection de la caisse par ses propres adhérents contre d'éventuels concurrents.

La gestion d'une caisse par les producteurs et notamment par les leaders a ses limites qu'il est important d'identifier rapidement sans quoi sa pérennité peut être remise en cause. La forte différenciation sociale en milieu rural, la multiplication des règlements de compte et la recrudescence de la violence liée à la quasi disparition de la police dans les campagnes, la pratique du clientélisme chère à certains leaders, l'habitude prise ces dernières années du non respect des engagements concernant le crédit ou de leur renégociation toujours possible... font qu'ils est parfois difficile pour les dirigeants d'appliquer des règles sévères qu'ils ont pourtant décidé. Ces aspects, qui n'avaient pas été pris suffisamment en compte par la commission, ont été peu à peu analysés et quelques mesures correctives ont déjà été prises : application de la règle du secret bancaires, effort d'application stricte des décisions pour rompre avec l'habitude et augmentation de l'information auprès des bénéficiaires, plus grande séparation des fonctions de décisions et d'exécutions, etc.

Les administrateurs du BCSSD, dans le but essentiel de constituer un capital propre et d'assurer ainsi une plus grande autonomie de la caisse, ont décidé que les bénéficiaires devraient devenir, à partir de 1993, sociétaires et donc acheter des parts sociales. Cette mesure qui permet de "réchauffer" l'argent prêtée devrait contribuer à ce que les instances et les bénéficiaires en général soient plus motivées à faire appliquer les règles et à renforcer la pression sociale sur les mauvais payeurs.

L'administration d'une caisse comme celle-ci peut être assurée par un personnel moyennement qualifié à condition qu'il puisse recevoir des conseils de gestion pour résoudre certains problèmes spécifiques difficilement abordables lors d'une session de formation. Il faudrait 6 caisses d'une taille voisine pour qu'une petite structure d'appui travaillant à temps plein puisse être autonome financièrement.

Les mesures visant à favoriser le remboursement sont, pour le moment, toutes aussi importantes et devraient être maintenues en 1993. Elles ont permis d'obtenir près de 100 % de remboursement là où les organismes obtenaient rarement plus de 50 %. Le PRODESSA est convaincu que la solution consiste à imaginer un ensemble de mesures qui motivent les producteurs disposés

---

en appliquant les  
règles éditées

---



---

assurer un conseil  
de gestion

---



---

motiver les  
producteurs

---

à rembourser et d'autres qui contraignent les mauvais payeurs à le faire.

assurer l'autonomie

L'équilibre financier doit être recherché dès le départ sans donation qui dissimule des coûts ou comble des trous de caisse.

Il est en effet toujours difficile de changer des habitudes et notamment d'être obligé, un jour ou l'autre, de couvrir certaines dépenses ou erreurs de gestion en augmentant les taux d'intérêts.

La première recommandation qui était communément faite pour garantir un bon niveau de remboursement et qui s'inspirait surtout de l'expérience de la Grameen Bank consistait à dire que le crédit doit être lié à l'épargne. Plus récemment les spécialistes semblent l'avoir un peu nuancée (Fournier, Gentil, 1991, Moreno, 1991). L'expérience de San Dionisio, comme d'autres dernièrement, met bien évidence que l'objectif d'un remboursement de 100 % peut être atteint sans forcer d'abord les individus à épargner (Ellsasser, 1991 ; Lamballe, 1992). Un service d'épargne doit être envisagé puisque déjà quelques producteurs le réclame mais il doit se développer comme une réponse à une demande et non pas comme une obligation.

un remboursement  
flexible

Les types de crédit à proposer, les montants, les modalités de remboursement..., doivent être définis avec les bénéficiaires en fonction des contraintes des systèmes de production et de la façon de gérer des producteurs. Bien souvent, on recommande de pousser les individus à rembourser fréquemment des petites sommes parfois en allant jusqu'à préconiser un remboursement hebdomadaire. L'expérience de San Dionisio montre bien qu'on peut obtenir de bon niveau de remboursement sans avoir de telles exigences qui ne correspondent pas toujours aux entrées d'argent dans les exploitations et qui ont forcément un coût économique même si cela ne se traduit pas par des frais financiers au niveau de la caisse. Cette grande flexibilité n'a qu'un défaut, elle rend chaque opération financière plus complexe et forcément plus longue et plus coûteuse que si on impose une règle identique pour tout le monde. Cette difficulté a été surmontée sans trop de problème par le gérant grâce à un programme de formation adapté.

des produits  
nouveaux

En 1993 l'organisation paysanne met au point de nouveaux produits financiers, un projet d'amélioration de la communication qui devrait favoriser une plus grande intégration, et surtout un projet de régulation du marché de la terre à travers la création d'un organisme du type SAFER. Le PRODESSA devrait poursuivre son effort de recherche-développement et, pour ré-

pondre à de nombreuses demandes d'institutions et de projets, commencer à vulgariser ses acquis sur le thème du crédit.

La commission "crédit alternatif et banques paysannes" rassemble aujourd'hui une douzaine d'institutions et de projets de développement local dont le PRODESSA qui a été élu coordinateur du groupe. Cette structure d'échanges et de recherche commune est actuellement la seule existante au Nicaragua. Elle devrait peu à peu intéresser d'autres institutions comme le montre l'intégration récente de plusieurs organismes. Son principal objectif est de mettre au point des recommandations et des services qui permettent aux systèmes de crédit alternatifs qui surgissent localement de devenir pérennes. Une réflexion sur le financement des exploitations dans le contexte actuel de désengagement de l'Etat et les problèmes rencontrés par les membres dans la mise en place de programmes alternatifs de crédit a permis de dégager une problématique commune et d'élaborer un programme d'expérimentation et de vulgarisation (Comision "credito...", 1992 a).

## Conclusion

*L*a démarche de recherche-développement participative expérimentée par le PRODESSA à San Dionisio depuis 1987 a permis l'émergence d'une dynamique de développement local. La réflexion commencée avec quelques leaders de groupements de base déjà existants sur des thèmes très spécifiques s'est étendue peu à peu à l'ensemble des problèmes rencontrés par les exploitations paysannes des 18 hameaux du bassin-versant. La nécessité de trouver rapidement une alternative à la crise provoquée par le désengagement de l'Etat a obligé les producteurs à s'organiser pour créer leurs propres services : distribution d'intrans, commercialisation des grains, transformation des produits, et, dernièrement, crédit pour les activités agro-alimentaires, informations techniques et économiques de masse et régulation du marché de la terre. Toutes ses fonctions sont assumées par des structures indépendantes gérées par l'organisation paysanne locale qui fédère la majorité des groupements de base.

*A San Dionisio, la caisse de crédit n'est donc qu'un élément d'un programme beaucoup plus vaste qui tente d'intégrer au mieux l'ensemble des problèmes rencontrés par les exploitations. L'accès au crédit a été analysé par les dirigeants comme une condition nécessaire mais non suffisante de la réussite du programme qu'ils ont progressivement élaboré. Pour le PRODESSA, cette remarque est importante car beaucoup d'institutions se lancent aujourd'hui dans des programmes exclusivement de*

*crédit sans prendre en compte donc l'ensemble des faiblesses des agricultures paysannes des PVD dont les conséquences sont encore accentuées par les mesures d'ajustements structurels : faible productivité, absence d'organisation des filières, maîtrise limitée de l'amont et de l'aval de la production, inexistance d'organisation professionnelle forte, etc...*

*Comme le prouvent de nombreuses expériences dont celle du BCCSD, la création d'une caisse locale et d'obtention de bons résultats en terme de remboursements ne sont pas très difficiles pour peu qu'on suive un certain nombre de recommandations de base, qu'on permette aux intéressés de s'exprimer et qu'on soit suffisamment flexible pour que chaque système s'adapte au mieux au contexte économique et social rencontré (Chaoberoff, 1988 ; Ellsasser, 1991 ; Lamballe, 1992). La pérennité de ces expériences et de leur maîtrise par les familles paysannes n'est pas pour autant assurée. L'absence d'organisme régulateur des interventions de développement, la faiblesse ou l'inexistence d'organisations paysannes, la dépendance technique et financière, des bilans financiers équilibrés parfois grâce aux subventions et parce qu'un certain nombre de frais ne sont pas assumés par les systèmes mis en place..., sont autant de handicaps qu'il faudra intégrer et surmonter dans l'avenir.*

## Bibliographie

- BCCSD, 1992. a - El Banco de Credito Campesino de San Dionisio: definición de la política de credito conforme al plan de desarrollo de la cuenca. Matagalpa, PRODESSA, 17 p.
- BCCSD, 1992. b - Informe de actividades e informe a los socios al 30 de septiembre de 1992. Matagalpa, PRODESSA, 4 p.
- CHAO-BEROFF R., 1988. Les caisses villageoises du pays Dogon (Mali). in: Histoires de développement n°1, pp. 49-51.
- Comision "credito alternativo y bancos campesinos", a - 1992. Acta de la cuarta reunion del 29/10/1992. Managua, SIMAS, 7 p.
- Comision "credito alternativo y bancos campesinos", b - 1992. Matriz de primera caracterización de los sistemas de credito implementados por los miembros. Managua, SIMAS, 17 p.
- ELSASSER K., 1991. Le projet de promotion du petit crédit rural. Montpellier, CIRAD-SAR, 35 p.
- FOURNIER Y., GENTIL D., 1991. Financement local. Paris : IRAM, 33 p.
- GERBOUIN D., 1992. Groupements paysans et dynamiques de développement : pratique et recherche du PRODESSA dans la vallée de San Dionisio au Nicaragua. In : Les Cahiers de la Recherche développement n° 31, p. 23 - 28.
- LAMBALLE P., 1992. 14 mois d'expérimentation crédit, mise en place, suivi et évaluation de petites caisses de crédit rural dans trois districts de Pry Veng. Paris, GRET, 55 p. + annexes.
- MORENO A., a - 1991. Développement des systèmes financiers ruraux. Montpellier, CIRAD-SAR, 7 p.

PRODESSA, a - 1992. Avance de la réflexion sobre un sistema local de credito en San Dionisio al 16 de abril de 1992. Matagalpa, PRODESSA, 23 p.

PRODESSA, b - 1992. Diagnóstico y plan de desarrollo de la cuenca de San Dionisio : sintesis del trabajo en los talleres de reflexión y programación para el desarrollo de

San Dionisio de marzo-abril de 1992. Matagalpa, PRODESSA, 32 p.

PRODESSA, 1992. c - Una organización campesina mas adaptada a las necesidades de los productores de San Dionisio : informe de sintesis del seminario de octubre. Matagalpa : PRODESSA, 10 p.

## Résumé

La recherche-action entreprise depuis 1987 par le PRODESSA à San Dionisio a débouché en 1992 sur l'élaboration par les leaders paysans d'un programme de développement local qui prévoit la création d'une structure de financement gérée par l'organisation paysanne. Une commission a élaboré une proposition qui a été testée en vrai grandeur durant un cycle agricole. Les résultats obtenus sont très positifs et intéressent déjà de nombreux organismes. La caisse a octroyé plus de 900 prêts agricoles pour un montant voisin de

541 000 F à 460 familles appartenant aux 18 hameaux de la zone considérée. Les taux de remboursement obtenus atteignent plus de 98 % alors que traditionnellement l'Etat et les ONG obtiennent moins de 50 %, et le bilan financier met en évidence une accumulation de capital. Les perspectives sont encourageantes. La création d'une commission nationale sur le crédit alternatif actuellement coordonnée par le PRODESSA devrait permettre d'étendre les recherches à d'autres régions et de diffuser les acquis de San Dionisio.