

5. Guatemala: BANRURAL et Bancafé dans le Petén

Le système de concessions forestières du Petén, Guatemala, est unique en son genre en Amérique latine de par son ouverture aux associations et coopératives communautaires ainsi qu'aux scieries industrielles de gros débits. La création du système communautaire de concessions forestières a posé une série de défis au gouvernement, à la société civile et au secteur des entreprises, quant à leur développement institutionnel. Des réglementations et capacités dans la gestion des concessions, des autorisations et des certifications, devraient être développées au niveau gouvernemental. La plupart des entreprises communautaires ont été accompagnées par des ONG, et/ou des organismes internationaux de coopération, tout au long de leur parcours de développement. Par ailleurs, de nouvelles alliances au niveau communautaire ont été nouées, ce qui a joué un rôle clé vis-à-vis des entreprises forestières communautaires et des politiques concernant la réserve de la biosphère. Dans le cadre du processus évolutif, des services financiers plus sophistiqués sont actuellement orientés vers ces entreprises.

Le secteur de la microfinance au Guatemala est servi par des banques commerciales, des coopératives d'épargne et de crédit, des ONG et des prêteurs d'argent non officiels. Deux banques commerciales, la Banco de Desarrollo Rural (Banque de développement rural - BANRURAL) et la Banco del Café (Banque du café - Bancafé), se sont fortement engagées dans la microfinance, avec des programmes spéciaux destinés aux micro-, petites et moyennes entreprises. Au Guatemala, les coopératives d'épargne et de crédit sont relativement bien développées et distribuées sur tout le pays. La Fédération nationale des coopératives d'épargne et de crédit compte 28 membres, même si sept seulement rendent compte de leurs résultats au Ministère chargé des micro-, petites et moyennes entreprises. La plupart de leur portefeuille est concentré en prêts individuels et, en 2003, elles ont fait état d'encours de crédits en microfinance s'élevant à approximativement 34 millions de \$E.U.

Il existe 35 ONG prestataires de services de microfinance, opérant principalement à travers les caisses villageoises de crédit et les groupements solidaires; plus de 75 pour cent de leurs prêts sont assurés par des garanties fiduciaires, solidaires ou communautaires. En général, leur étendue géographique est limitée. Vingt d'entre elles font partie du Réseau guatémaltèque d'institutions de microfinance. En 2003, ce réseau rapporte que ses membres possédaient au total 143 bureaux et/ou filiales dans l'ensemble Guatemala, et approximativement 100 000 clients de micro et petites entreprises. Les encours de crédits étaient d'environ 54 millions de \$E.U.

Un avantage clé que présentent les deux banques par rapport aux autres institutions de microfinance est leur couverture nationale. Bancafé possède 172 filiales à travers le pays et BANRURAL, 275. Aucune des coopératives, qui rendent compte au Vice-

Ministère chargé des micro-, petites et moyennes entreprises, ne possède de bureau dans le Petén, et seules deux ONG de microfinance y ont des filiales.

Malgré l'existence de ces institutions de microfinance, le secteur rural guatémaltèque reste relativement mal pourvu en services financiers. Une étude au niveau national a révélé que deux entrepreneurs sur trois dans les zones rurales n'ont aucune relation avec les institutions de microfinance officielles ou non officielles. Parmi le tiers restant, 51 pour cent sont en relation avec des banques commerciales, 27 pour cent avec des coopératives d'épargne et de crédit, 12 pour cent avec des banques d'état, 9 pour cent avec des ONG et 1 pour cent avec des prêteurs d'argent.

LE DÉPARTEMENT DU PETÉN

Le Département du Petén a été fortement colonisé au cours des 40 dernières années, avec un accroissement de la population passant de 11 000 habitants en 1941 à 500 000 en 1996. La population est composée principalement d'immigrants de première, deuxième et troisième générations, provenant d'autres régions du Guatemala, chargés de défricher de vastes zones de forêts pour l'agriculture saisonnière et le pacage. Ils étaient également employés dans l'extraction forestière de menu bois ainsi que dans les produits forestiers non ligneux.

Plusieurs politiques ont été développées en faveur de la protection de la base de ressources naturelles du Petén. Cependant, avec 59,3 pour cent de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté et 22,15 dans des conditions de pauvreté extrême, toute stratégie durable de conservation doit incorporer des alternatives liées aux moyens d'existence pour la population locale.

Suite à la création du Conseil national pour les zones protégées, en 1989, et de la Réserve de la biosphère maya, en 1990, 12 entreprises forestières communautaires ont été établies dans la Réserve par des communautés voisines et des parties prenantes. Toutes les entreprises ont été juridiquement établies et réalisent une planification régulière prévue par la procédure de concession. En outre, en vertu de la condition selon laquelle les concessions doivent être certifiées dans les trois ans, dix des entreprises forestières communautaires ont déjà obtenu la certification du Forest Stewardship Council (Conseil d'intendance des forêts), ce qui élargit davantage leurs perspectives de débouchés.

Considérant que les concessions forestières communautaires sont accordées à long terme, et soumises à des plans d'aménagement sur le long terme (entre 25 et 70 ans), les entreprises forestières communautaires exploitent chaque année une petite portion de leur superficie (approximativement 1 pour cent). Cela contribue à garantir la capacité régénérative de la forêt. Au début, les concessions exploitaient principalement de l'acajou et du cèdre tropical – bois très précieux bénéficiant d'une solide demande. Elles ont commencé à explorer des possibilités de commercialisation pour d'autres bois qu'elles ont actuellement inclus dans leurs plans d'exploitation annuels.

Des donateurs ont appuyé le lancement des entreprises forestières, en particulier par l'octroi d'assistance technique pour l'élaboration de plans d'aménagement forestier. Le soutien des donateurs reste disponible, dans une certaine mesure, pour le processus de certification et pour l'élaboration des plans d'exploitation annuels.

Les besoins de finance varient d'une entreprise forestière communautaire à l'autre, en fonction de la quantité de bois à exploiter, de la distance entre la concession et la communauté, de décisions internes concernant le niveau des salaires et de la quantité de matériel possédée par l'entreprise. La capacité productive de chaque concession varie en fonction de la densité de bois commercialement viable procuré.

Compte tenu du caractère relativement récent des entreprises forestières communautaires, la plupart n'ont pas été en mesure de se capitaliser dans une mesure suffisante, et recherchent donc des financements pour couvrir leurs charges d'exploitation courantes, ainsi que pour acheter des immobilisations. La plupart des entreprises tirent donc parti d'une combinaison des ressources décrites ci-dessous pour couvrir leurs besoins opérationnels:

- **Partenariats avec l'industrie du bois.** Les rapports avec l'industrie du bois consistent à former des partenariats, au sein desquels les entreprises forestières communautaires fourniront les matières premières, et l'industrie partenaire, le capital et le matériel nécessaires pour compléter le processus de sciage. Ces partenariats se sont révélés prometteurs pour les entreprises forestières communautaires aux premiers stades de leur développement. Cependant, les entreprises communautaires tendent généralement à aller vers une majeure indépendance dans leur processus productif global, afin d'obtenir de meilleurs rendements pour leurs membres.
- **Paiements anticipés de la part des acheteurs.** Des paiements anticipés de la part des acheteurs permettent aux entreprises forestières communautaires de financer leurs activités d'extraction. Cependant, ils entraînent également une rigidité des prix du bois, limitant ainsi la possibilité pour les entreprises de trouver le meilleur offrant.
- **Prêteurs d'argent locaux.** Les entreprises forestières communautaires du Petén continuent de recourir aux services des prêteurs d'argent locaux. Ces prêts sont attirants de par leur accessibilité et leur souplesse. Leur taux d'intérêt est cependant élevé, atteignant jusqu'à 20 pour cent par mois. Dans au moins un cas, une entreprise forestière communautaire a utilisé cette source pour acheter une immobilisation. L'entreprise est encore à la recherche d'un prêt, d'une banque commerciale, pour s'acquitter de cette dette aux intérêts élevés.
- **Association des communautés forestières du Petén (ACOFOP).** L'ACOFOP compte parmi ses membres 22 associations communautaires liées à la Réserve de la biosphère maya. Elle dispose de petits financements pour accorder à ses membres des prêts relais dans des circonstances spéciales.
- **Banques commerciales.** Bancafé et BANRURAL ont commencé à octroyer des prêts aux entreprises forestières communautaires en 2003 et 1999 respectivement.

BANCAFÉ

Bancafé a été créée en octobre 1978 avec la mission d'offrir des services de microfinance aux clients, afin de les aider à s'intégrer pleinement dans l'économie moderne. En 2003, Bancafé avait des encours de crédits destinés aux micro-entreprises, auprès de caisses

villageoises de crédit, de groupements solidaires et sous forme de prêts individuels, d'un montant d'environ 17,8 millions de \$E.U.

Le début des rapports entre Bancafé et les concessions forestières communautaires date de 2003. Celle-ci a été contactée par des institutions qui soutiennent les concessions, lui demandant de considérer la possibilité de financer les plans d'exploitation annuels d'un groupe de concessions. Les demandes de prêt ont été appuyées par la promesse de soutien de la part du bureau local du Projet de conservation de la biodiversité et de développement forestier durable (BIOFOR) de l'Agence des États-Unis pour le développement international/Chemonics, et de l'ACOFOP.

Les prêts sont attribués aux concessions forestières selon un type de groupement solidaire institutionnel. Les concessions forestières doivent avoir un statut juridique officiel et être membre de l'ACOFOP. Les prêts sont octroyés sur la base des plans d'exploitation annuels, élaborés par chacune des concessions forestières. Ces plans précisent la quantité et le type de bois qui sera exploité et présentent une ventilation détaillée des coûts nécessaires pour l'extraction. Cette ventilation sert de base pour établir le montant total et le calendrier des décaissements, effectués tous les mois ou tous les deux mois. Pour garantir les prêts, l'ACOFOP s'engage à couvrir tout défaut de paiement, un nantissement est opéré sur le bois exploité, et l'effet psychologique d'un éventuel défaut de paiement joue sur le prestige international gagné par les concessions.

Les prêts aux concessions ont une durée approximative de 10 mois et un taux d'intérêt de 18 pour cent, avec intérêts et capital dus en une tranche finale. Lorsque les prêts s'inscrivent en arriérés, les intérêts sont capitalisés. Les conditions requises pour les prêts comprennent: un statut juridique actualisé et une documentation juridique, des états financiers et/ou des estimations de l'exploitation pour l'année à venir, l'approbation du plan d'exploitation annuel par le Département d'État chargé des forêts et une garantie de solidarité de l'ACOFOP. Bancafé effectue des inspections chaque trimestre et exige que les destinataires du prêt gèrent leurs comptes auprès de Bancafé. L'ACOFOP exerce également un rôle important de contrôle de l'utilisation du crédit et du remboursement.

En 2003, première année de services aux concessions forestières communautaires, Bancafé a approuvé huit prêts pour un total de 1,3 million de \$E.U. Sur ces huit prêts aux concessions, quatre ont été remboursés en temps voulu, les quatre concessions restantes ayant requis des prorogations du prêt. Après une prorogation d'un mois, 9 pour cent du portefeuille total s'est inscrit en arriérés. Tous les prêts ont été payés dans les six mois de la date d'échéance. Dans le cas des arriérés pour les prêts de 2003, l'ACOFOP s'est activée auprès des concessions concernées pour garantir le remboursement. Dans un cas, l'ACOFOP a attribué un prêt relais à une concession afin d'assurer à Bancafé le remboursement.

Les quatre concessions qui ont remboursé leur prêt en temps voulu, et sans prorogation, ont été admises à contracter de nouveaux prêts en 2004. Trois d'entre elles ont décidé de maintenir les rapports avec Bancafé et une a décidé de ne pas contracter de nouveau prêt, étant donné qu'elle s'attendait à des flux de trésorerie suffisants provenant d'autres sources.

Tandis que la collaboration avec l'ACOFOP comme client principal est intéressante pour la banque qui peut diminuer ses coûts de transaction, elle présente certains inconvénients pour les entreprises communautaires et pour l'ACOFOP. Certaines entreprises communautaires ont déploré que le processus de décaissement du prêt ait été retardé parce que la documentation requise pour les demandes de toutes les entreprises a été présentée globalement. Si la documentation d'une entreprise n'était pas présentée dans l'ordre et en temps voulu, le processus dans son ensemble était retardé. La pérennité de l'ACOFOP est aussi un sujet de préoccupation, car elle supporte des coûts de gestion du processus de prêt et de contrôle de l'utilisation et du remboursement, mais ne reçoit rien des taux d'intérêt ni aucune commission de gestion pour ces services. Du reste, dans le cas d'un défaut de paiement massif de la part des concessions forestières, l'ACOFOP ne posséderait pas les avoirs suffisants pour couvrir les pertes.

Les prêts aux concessions forestières représentent une part importante du portefeuille de Bancafé dans la région du Petén, s'élevant à 45 pour cent du portefeuille en 2003 et à 50 pour cent en 2004. Afin d'attirer cette clientèle, Bancafé offre des taux préférentiels pour les transferts de fonds et un taux d'intérêt favorable pour les prêts (18 pour cent), et met à la disposition des membres des concessions des crédits individuels. On ne dispose pas de données financières ventilées; toutefois, Bancafé a fait état d'un montant total des impayés de 6,6 pour cent en octobre 2004 et la banque n'a pas cessé d'être rentable.

BANRURAL

BANRURAL a été formée en 1997, en conséquence de la transformation de la banque d'état précédente, Banco de Desarrollo Agrícola (Banque de développement agricole). BANRURAL était constituée de capital mixte, comptant parmi ses actionnaires le Gouvernement guatémaltèque, des coopératives, des groupes autochtones, des ONG des entreprises et le public en général.

Dans le courant 2003, elle possédait des encours de crédits destinés aux micro-entreprises auprès de caisses de crédit villageoises, de groupements solidaires et sous forme de prêts individuels, d'un montant d'environ 53 millions de \$E.U. BANRURAL est autorisée par la loi à accepter des garanties non conventionnelles, telles que des biens familiaux, des machines et autres instruments, afin de faciliter le microcrédit. Elle contribue également au crédit de refinancement destiné aux ONG et coopératives, et collabore avec des fonds fiduciaires de microfinance (*fideicomisos*).

BANRURAL a commencé à coopérer avec les concessions forestières communautaires en 1999, octroyant des prêts pouvant atteindre 13 000 \$E.U. à trois concessions. Ces prêts étaient assortis de garanties sur l'équipement, ainsi que de preuves de contrats de vente. En 2002, la banque a fait l'expérience de prêts plus importants, jusqu'à 52 000 \$E.U., accordés à quatre concessions, garantis par une lettre de crédit fournie par un importateur américain. Cependant, cette expérience n'a pas été aussi réussie que la précédente. L'importateur a été dans l'impossibilité d'acheter le bois qu'il avait commandé et a demandé aux concessions de trouver d'autres acheteurs. Les concessions ont demandé à la banque une prorogation afin d'identifier d'autres

acheteurs et celle-ci a accepté. Toutes les concessions ont fini par rembourser le prêt, mais avec du retard et, dans un cas, la concession a dû vendre des biens pour annuler le prêt.

À la lumière de cette expérience, en 2003, BANRURAL était réticente à l'idée d'octroyer des prêts plus importants. Tout en continuant à accorder des prêts inférieurs d'un montant maximum de 13 000 \$E.U., aucune lettre de crédit n'a plus été acceptée. En 2004, elle a commencé à re-octroyer des prêts plus importants, atteignant jusqu'à 65 000 \$E.U., et elle prévoyait de continuer à accorder des prêts supérieurs en 2005. Les limites précédentes sur les montants totaux des prêts semblent avoir été dépassées, à mesure que se développe la concurrence avec Bancafé.

Comme dans le cas de Bancafé, les plans d'exploitation annuels des concessions représentent un facteur important de la demande de prêt. Parmi les conditions requises supplémentaires, figurent des copies de contrats de vente, des statuts juridiques en règle et des copies des états financiers. Les prêts sont octroyés en février et les intérêts et le capital sont dus en novembre ou décembre. Deux visites de contrôle sont réalisées auprès des entreprises – une avant le prêt et une autre au cours de la période couverte par le prêt. On ne dispose pas de données financières ventilées; toutefois, BANRURAL a fait état d'un montant total des impayés de 2,1 pour cent, à compter d'octobre 2004, et elle dégage manifestement des bénéfices.

DÉFIS POUR L'AVENIR

À ce jour, le défaut de remboursement des prêts a été imputé principalement à des problèmes dans la vente des produits en temps voulu. Dans certains cas, les prêts ont été déviés vers des utilisations non déclarées. Certaines des décisions concernant l'utilisation des fonds n'ont pas été des plus appropriées, telles que l'achat d'équipement obsolètes. Étant donné que les entreprises continueront de requérir un soutien technique et managérial, pour le moins dans un futur proche, et que le projet BIOFOR de l'Agence des États-Unis pour le développement international/Chemonics approche de son terme, la pérennité de la structure de soutien est une question clé. À long terme, le défi sera d'assurer la croissance des capacités et de l'indépendance des entreprises forestières communautaires.

Dans le cadre de la stratégie de désengagement de BIOFOR, une entreprise locale a été créée, Forescom, spécialiste des processus de commercialisation et marketing. Forescom est une société à responsabilité limitée dont les actionnaires comprennent 11 des entreprises forestières communautaires. La société a été légalement constituée en juillet 2003, mais a débuté ses activités en avril 2004. Forescom servira d'intermédiaire sur les marchés pour ses actionnaires, afin d'obtenir de meilleures conditions de marché en négociant en bloc.

Forescom est aussi en train d'étudier des possibilités de création d'un fonds qui lui permettrait d'accorder à ses membres des conditions de financement plus favorables. Un nouveau rôle pour la société serait de servir de point de contact pour les prêts accordés par des banques commerciales. La société couvrirait ses coûts grâce à une marge sur les taux d'intérêt, ou une marge appliquée dans le cadre du processus de commercialisation. Forescom peut aussi répondre au besoin d'achat conjoint

d'équipement pour réaliser des économies d'échelle, tels que des séchoirs pour améliorer la qualité du bois vendu.

Les entreprises forestières communautaires exigent du crédit, non seulement pour réaliser les activités stipulées dans leurs plans d'exploitation annuels, mais aussi pour l'achat d'immobilisations et pour des déficits de trésorerie à court terme. À cette fin, elles recourent souvent à des stratégies de financement diversifiées et utilisent des sources informelles. Dans de nombreux cas, une partie au moins de la production est vendue à travers des paiements anticipés de clients à des coûts fixés. En plus, les besoins à court terme sont souvent couverts grâce à des prêts accordés par des prêteurs d'argent locaux. En dépit de leurs taux d'intérêt élevés, ces sources non officielles continuent de fournir les plus prompts services, dès lors que les entreprises sont confrontées à des besoins immédiats en flux de trésorerie.

Tout cela semble indiquer que les banques commerciales ne satisfont toujours pas tous les besoins financiers des entreprises forestières communautaires. À mesure que les entreprises se développent, et que leur profil de remboursement se consolide sur le secteur bancaire, des opportunités de financement plus flexibles, telles que des lignes de crédit qui seraient accessibles lorsque nécessaires, et acquittées par voie de remboursements réguliers, devraient être disponibles.

CONCLUSIONS

Le cas du Petén illustre le fait que, dans un environnement institutionnel et une structure d'appui appropriés, les entreprises forestière communautaires peuvent accéder avec succès aux services de microfinance des banques commerciales. Plusieurs facteurs ont contribué à l'aptitude des entreprises à bénéficier d'un concours bancaire, à savoir des droits forestiers clairs et l'établissement juridique des concessions, de solides plans d'exploitation annuels, la fourniture d'assistance technique et de services d'appui aux entreprises, des garanties de crédit et un abaissement des coûts de transaction.

Alors que les entreprises forestières communautaires ne possèdent pas de droit sur les forêts qu'elles exploitent, elles ont des droits précis sur leurs concessions. L'étendue de leur capacité d'exploiter la concession est stipulée dans leur plan général de gestion et leurs plans d'exploitation annuels. Le recensement réalisé à ce propos donne une indication précise des niveaux de production attendus et il est peu probable que cette production ne soit pas atteinte. Même si les entreprises communautaires sont récentes et continuent de présenter des faiblesses de gestion, leur pérennité financière est assurée, dans une certaine mesure, par la demande existante pour beaucoup de leurs produits, ce qui minimise les risques pour les banques.

L'assistance technique et les services d'appui aux entreprises, fournis par les organisations de la société civile et les organismes de coopération internationaux, ont apporté une ultérieure garantie aux banques qui peuvent offrir des prêts plus importants aux entreprises communautaires. L'échelle obtenue par le groupe de concessions forestières communautaires, et l'échelle des services financiers nécessaires, font du crédit un produit intéressant pour les banques. En outre, la consolidation des besoins financiers des membres micro-entrepreneurs de la concession forestière, et la solidarité au sein du groupe, facilitent clairement l'accès aux banques commerciales et

réduisent les coûts de supervision. Parvenir à cette échelle amène aussi les banques à offrir d'autres services, tels que des services de transfert d'argent à des taux escomptés et des prêts individuels aux membres de l'entreprise communautaire afin d'attirer les clients.

Dans le cas de Bancafé, le projet BIOFOR et l'ACOFOP ont activement promu le groupe d'entreprises forestières communautaires, dans son ensemble, auprès de la banque. La garantie apportée par l'ACOFOP et l'assistance au contrôle qu'elle a offerte aux côtés de Chemonics/BIOFOR ont été essentielles pour l'instauration de relations de crédit avec les entreprises. Bancafé a réussi à abaisser ses coûts de transaction, en considérant le groupe de prêts dans son ensemble, et en traitant avec un seul client, l'ACOFOP.

Les entreprises forestières communautaires nécessitent du crédit, non seulement pour réaliser les activités stipulées dans leurs plans d'exploitation annuels, mais aussi pour l'achat d'immobilisations et pour des déficits de trésorerie à court terme. Actuellement, ces besoins sont couverts par des sources qui sont beaucoup plus chères que les banques commerciales. À mesure que les entreprises se développent et que leur profil de remboursement se consolide sur le secteur bancaire, des opportunités de financement plus flexibles devraient être disponibles.