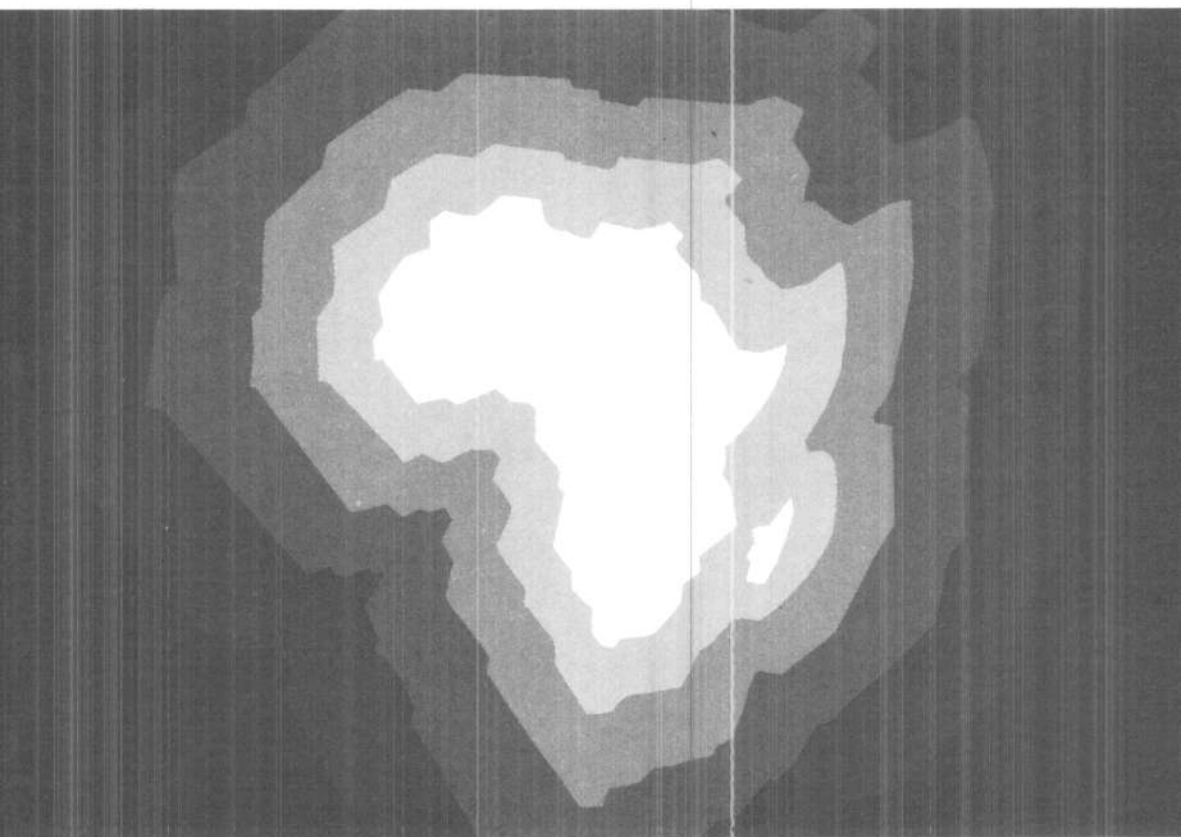


PROFILS DE FINANCE RURALE DES PAYS D'AFRIQUE VOLUME 1

édité par Mario Masini pour
le Groupe de Travail FAO-FINAFRICA



Finafrica - CARIPLO

MILANO

Le Groupe de Travail FAO-FINAFRICA:

Pekka Hussi, FAO, Agricultural Services Division (Coordonnateur)

Teresa Danieli, FAO, Agricultural Services Division

Mario Masini, Université de Bergamo et FINAFRICA

Felice Tambussi, FINAFRICA

Les auteurs:

Mario Masini, Université de Bergamo, Italie et FINAFRICA (Editeur)

Carlos E. Cuevas, Ohio State University, U.S.A.

Marco Di Antonio, Université de Genova, Italie

Erik Skön, Okobank, Osuuspankkien Keskuspankki Oy, Finlande

Giancarlo Tammi, Agricultural Services Division, FAO

LES MARCHÉS DU CRÉDIT DES PAYS D'AFRIQUE

Collection dirigée
par Arnaldo Mauri

19

FINAFRICA

CASSA DI RISPARMIO DELLE PROVINCIE LOMBARDE - MILAN

COLLECTION "LES MARCHÉS DU CRÉDIT DES PAYS D'AFRIQUE"

1. *Les systèmes bancaires des Pays d'Afrique*
2. Sergio Bortolani, *Le système bancaire du Niger*
3. *La mobilisation de l'épargne dans les Pays africains*
4. Paolo Mottura, *Le système bancaire de la Tunisie, 1956-1970*
5. Bruno Rossignoli, *Le système bancaire de l'Algérie*
6. Lorenzo Frediani, *Le système bancaire du Gabon et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Equatoriale et du Cameroun*
7. *L'épargne et les Caisses d'épargne d'Afrique*
8. Giordano Dell'Amore, *Le crédit agricole dans les Pays d'Afrique*
9. Marco Onado et Antonio Porterì, *Le système bancaire et la formation de l'épargne au Lesotho*
10. Clara Caselli, *Le système bancaire de la Tanzanie*
11. Sergio Bortolani, *Rôle de la banque centrale en Afrique*
12. Lorenzo Frediani, *La politique de liquidité des banques de dépôt au Kenya*
13. *Le crédit agricole en faveur du développement*
14. Arnaldo Mauri, *La mobilisation de l'épargne des ménages: un instrument de développement*
15. Alwin B. Taylor, *Monnaie et banque en Sierra Leone*
16. Andrea Calamanti, *Marché mobilier et sous-développement: la bourse des valeurs en Côte d'Ivoire, Maroc et Tunisie*
17. Clara Caselli, *L'internationalisation bancaire en Egypte*
18. Arnaldo Mauri et Clara Caselli, *Monnaie et banque en Ethiopie*
19. Mario Masini, ed., *Profils de finance rurale des Pays d'Afrique*, Vol. 1

COLLECTION "LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT"

1. *Le rôle de l'Europe dans le développement mondial*
2. Sergio Alessandrini, *La politique italienne de coopération au développement*
3. Carlo Secchi, ed., *La rilocalisation des industries italiennes dans les Pays en voie de développement: le cas de Malte, Tunisie et Egypte*
4. Piero Ferri, ed., *L'endettement des Pays en voie de développement entre coopération et crises pétrolières*
5. Detalmo Pirzio Biroli, *Le Sahel*

COLLECTION "MONNAIE ET FINANCE DANS LES ÉCONOMIES EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT"

1. Sergio Bortolani et Anita Santorum, *Monnaie et banque en Chine*

Les Marchés du Crédit des Pays d'Afrique

PROFILS DE FINANCE RURALE DES PAYS D'AFRIQUE

VOLUME 1

édité par Mario Masini pour
le Groupe de Travail FAO-FINAFRICA

Finafrica-Cariplo-Milan

ISBN 88-85955-00-2

Tous droits réservés

(1988) Grafiche Moroni Snc - Milano

PRÉFACE



Dans la majorité des nations africaines, l'espoir de voir s'améliorer les conditions de vie des populations repose encore sur le progrès des résultats économiques dans le milieu rural.

Aujourd'hui, plus que par le passé, il existe un large consensus sur cette vision des choses. On fait de grands efforts pour augmenter la quantité des ressources destinées au milieu rural sous forme d'assistance technique, de facteurs de production et d'infrastructures. Il existe aussi de fortes pressions pour améliorer les mécanismes opérationnels qui affectent les résultats de l'économie rurale, comme le système des prix, les voies de commercialisation, la vulgarisation des techniques. Les établissements financiers ont été appelés à convoier des ressources financières dans les zones rurales et à fournir différents services, mais il est clair que les banques "orthodoxes" ne se sont pas engagées profondément dans la finance rurale, et que les organismes financiers spécialement créés à cette intention n'ont pas survécu à une telle expérience. Ils ont fait banqueroute ou se sont transformés en agences administratives n'ayant, dans leurs opérations, qu'un profil financier embryonnaire. Dans la plupart des cas, le volume des ressources mobilisées est modeste tout comme la qualité des services fournis.

La FAO et Finafrica ont décidé de préparer une série d'études de cas sous le titre de *Profils de finance rurale* (PFR), dans le but d'éclaircir les raisons pour lesquelles les établissements financiers ont échoué dans leur tentative de promouvoir le développement rural. Cette connaissance devrait former la base d'une assistance technique plus efficace et de politiques économiques et institutionnelles mieux structurées à l'échelon rural.

Le groupe de travail s'est efforcé de réduire au minimum les frais d'acquisition des informations tout en maintenant des niveaux acceptables d'analyse et d'adhérence à un modèle de con-

ception uniforme. A cet effet, il a fait appel à des experts différents par niveau et par expérience et leur a fourni une liste commentée de priorités à suivre pour la préparation des PFR (annexée à cette préface). Le travail sur les lieux consistait en une série de brèves missions spéciales ou dans l'extension d'autres projets pour couvrir les exigences particulières des PFR. Cinq PFR figurent dans cet ouvrage. Un autre groupe d'études de cas paraîtra dans un nouveau volume, avec une série préliminaire de conclusions et d'options de politique économique.

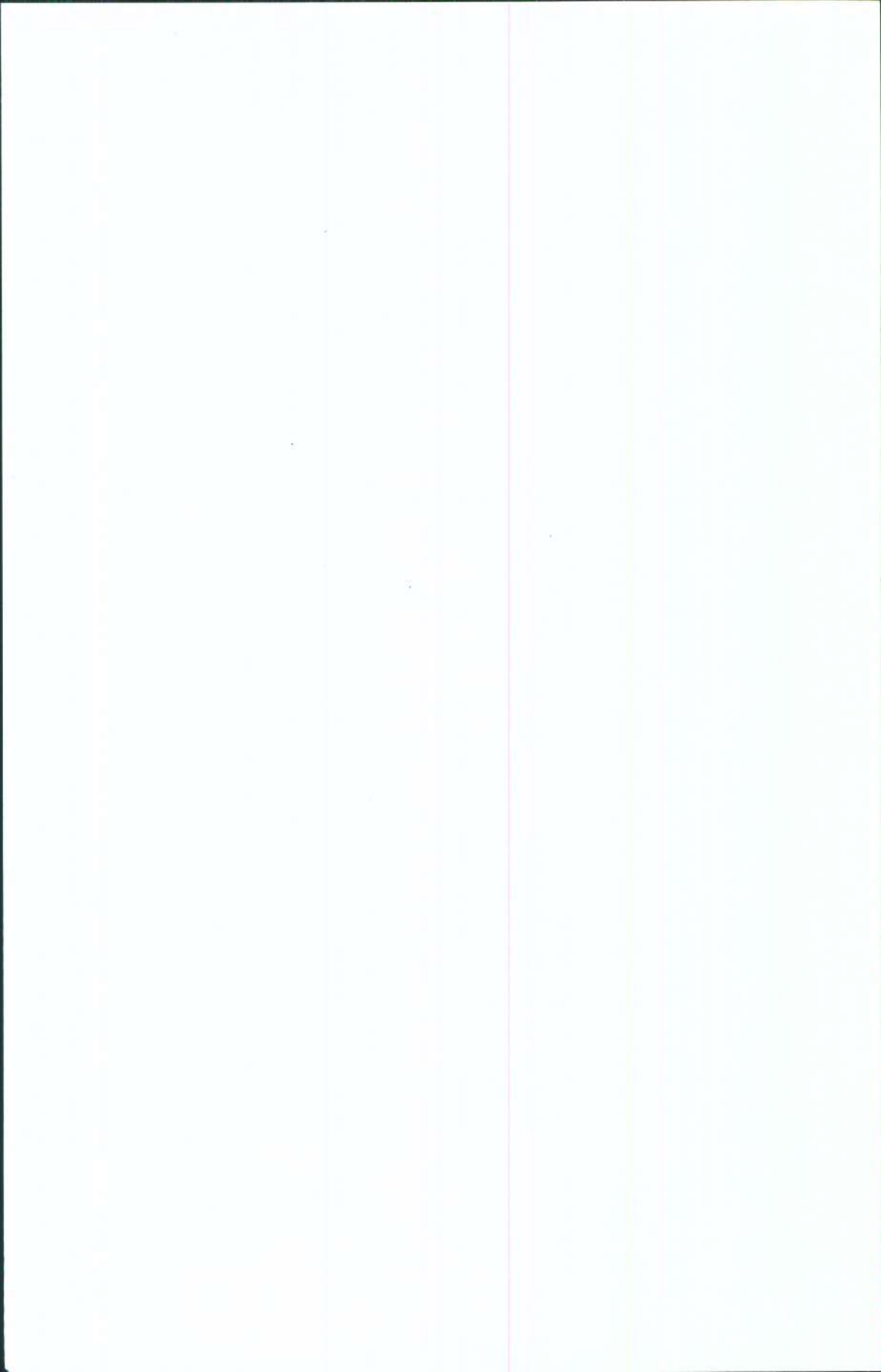
La structure conceptuelle commune à ces études de cas se fonde sur trois prémisses essentielles: le control monétaire et, de façon plus générale, les politiques financières sont de première importance si l'on veut expliquer les résultats des marchés financiers et le développement des transactions financières dans le milieu rural; la conformation particulière des flux de ressources que les intermédiaires financiers sont appelés à administrer est profondément affectée par les politiques concernant les prix, la taxation, la fourniture d'infrastructures physiques, voire l'instruction, car ce sont là des facteurs primaires du besoin de financement extérieur, de la capacité de remboursement des dettes, de la capacité d'engendrer, du moins temporairement, des surplus financiers; le développement institutionnel est à la base de toute contribution financière au développement rural et ne peut réussir que si l'on se fixe des buts réalistes et compatibles et on adopte des structures et des mécanismes opérationnels appropriés.

Mario Masini

FAO et FINAFRICA déclinent toute responsabilité en ce qui concerne les opinions et les informations contenues dans cet ouvrage. Celles-ci appartiennent exclusivement aux Auteurs et n'engagent nullement FAO et FINAFRICA.

ANNEXE

SCHÉMA ANNOTÉ
POUR LA PRÉPARATION
DES PROFILS DE FINANCE RURALE



1. Aspects Principaux de l'Économie

Dans cette partie, les aspects principaux de l'économie devraient être décrits, ainsi que les facteurs qui affectent le développement, et tout domaine général de problèmes qui puisse être pertinent au reste de l'analyse.

2. Politique Monétaire et Développement Financier

Sujets de recherche à traiter:

- Philosophie et fonctionnement effectif du contrôle monétaire;
- Contraintes dérivant d'autorités monétaires "extérieures", de la participation aux unions monétaires, de directives du FMI;
- Indicateurs de développement financier: variables financières/ PIB, variables financières déflationnées, niveau et structure des taux d'intérêt nominaux et réels, passif extérieur net, structure de l'intermédiation financière.

Ce paragraphe a pour but d'évaluer la mesure dans laquelle les politiques monétaires et de crédit ont amené des changements dans l'intensité des processus financiers par rapport aux processus réels, dans l'activité économique. Ce cadre de base général permet de mieux comprendre le développement des finances rurales.

Le degré de contrôle appliqué sur la masse monétaire permet d'expliquer la croissance du système financier en termes nominaux, c'est à dire en termes de dépôts et prêts, sans prendre en considération l'effet de l'inflation sur le pouvoir d'achat des instruments financiers. D'autre part, considérer les procédés par lesquels la monnaie est créée nous aide à expliquer l'affectation des ressources réalisée, par le système financier et le développement de ses capacités bancaires. Enfin, l'interprétation des indicateurs de développement financier "réel" nécessite la prise en considération des mécanismes d'ajustements extérieurs.

Une tendance à l'intensification des processus financiers est estimée capable de produire des effets favorables sur le développement réel. Les coefficients entre variables financières et variables réelles, comme le coefficient entre la monnaie et le PIB, ou la valeur des stocks et flux financiers déflationnés par les augmentations des prix peuvent être considérés comme des indicateurs d'intensification des processus financiers. On doit remarquer que des variations positives et croissantes du passif net extérieur par rapport au PIB provoquent des coefficients plus grands entre les variables financières et le PIB que dans le cas où des augmentations de prix sont nécessaires à éliminer l'excédent de demande. De plus, quand l'accès aux sources étrangères de crédit est semi-automatique, des coefficients plus grands sont atteints entre les variables financières et le PIB même si les taux d'intérêt intérieurs et le cours des devises sont maintenus à un niveau de déséquilibre.

Le niveau et la structure (selon l'échéance et le risque) des taux d'intérêt "réels" (c'est à dire les taux d'intérêts nominaux déflationnés) est considéré comme un facteur critique du développement financier.

3. Performance des Etablissements Financiers

Sujets de recherche à traiter:

- Sources de fonds: croissance; classification par échéance, coût, secteurs; dette/capitaux propres;
- Utilisation des fonds: croissance; classification par type des emprunteurs, secteurs, taille des prêts, échéances contractuelles, taux d'intérêt nominaux et déflationnés; arriérés, rotation effective;
- Aspects structuraux: réseaux de succursales, personnel (nombre et type), taille, technologie, organisation;
- Rentabilité: tendances dans la formation des profits; destination des profits.

L'étude des sources de fonds clarifie le degré d'autonomie des

établissements financiers, leur incitation à attirer des fonds dans les marchés libres, leur potentiel de croissance, leur philosophie dans la création de portefeuilles d'actifs, du point de vue du risque, de l'échéance et des rendements requis.

L'analyse des portefeuilles d'actifs financiers des établissements financiers devrait révéler les répercussions de la politique de prêt sur la disponibilité relative du crédit institutionnel pour différents secteurs et classes d'emprunteurs, l'influence de la fixation extérieure des objectifs de distribution du crédit sur la composition des portefeuilles, l'effet implicite des décisions de taux d'intérêt nominal sur la distribution du crédit et du revenu, le degré de discipline de crédit des emprunteurs à remplir leurs engagements financiers, la possibilité d'offrir des rendements attirants aux déposants et autres fournisseurs de fonds.

L'étude des aspects structuraux des établissements financiers doit fournir des renseignements sur le niveau des coûts d'opération et de l'efficacité d'une part, et d'autre part des renseignements sur les coûts de transaction supportés explicitement (paiements de commissions, augmentation de l'intérêt sur les prêts, baisse de l'intérêt sur les dépôts) ou implicitement (coût de temps et de déplacement, inconfort psychologique, coût des retards, dimension des prêts sub-optimale, destination fixe des ressources obtenues) par le client de la banque.

L'analyse de la rentabilité devrait donner des éclaircissements sur l'efficacité totale de l'intermédiation financière, sur les rendements produits sur les ressources destinées comme capital de risque à l'intermédiation financière et — dans les cas où les dividendes ne sont pas payés et de nouvelles sources de capital de risque ne sont pas disponibles — sur le taux de croissance de l'actif compatible avec un coefficient dette/capital stable dans l'établissement financier.

4. Le Crédit Rural en-dehors des Etablissements Financiers

Sujets de recherche à traiter:

- “Programmes” de crédit effectués par des agences de crédit spécialisées non bancaires: objectifs; conditions appliquées; sources de fonds; ressources non financières absorbées (par exemple, le personnel); arriérés;
- Coopératives de crédit: structure juridique; prêts en cours; nombre des membres; remboursement des prêts; secteurs impliqués; relations avec les opérateurs bancaires “officiels”;
- Secteur non officiel: crédit commercial; autres activités privées de prêt d’argent; associations rotatives.

Ce paragraphe concerne les programmes de crédit officiels exécutés par des agences spécialisées qui ne sont pas des établissements financiers, et les finances au sein du secteur dénommé “non officiel” du système financier.

Une analyse des “programmes de crédit” est nécessaire pour évaluer la taille effective des ressources financières disponibles à l’économie, le degré auquel les mécanismes non bancaires sont adoptés pour la répartition des flux financiers, le degré auquel des services pertinents au prêt bancaire sont fournis par des établissements non bancaires.

L’analyse du secteur non officiel est aussi utile pour évaluer la disponibilité effective du crédit à l’économie. Cette analyse aide également à fournir des suggestions sur la politique d’exploitation du potentiel de développement bancaire des secteurs dénommés “traditionnels” ou moins avancés de l’économie. Ces secteurs coïncident en général avec l’environnement rural, et l’analyse du système financier non officiel fournit des aperçus de certains micro-aspects du développement qui sont fondamentaux à la réussite d’une politique de mobilisation de l’épargne.

5. L’Infrastructure pour le Développement Rural et la Politique des Prix

Sujets de recherche à traiter:

- Infrastructure: transport, fourniture et sélection des semences,

fourniture d'autre input, emmagasinage des récoltes, irrigation, programmes de vulgarisation, agences d'achat des récoltes, agences de commercialisation des récoltes, assurance des récoltes, possession et distribution des terres, cadre juridique et judiciaire de crédit;

- Politique des prix: prix des inputs, prix d'achat aux producteurs, taxation.

Une analyse est nécessaire pour comprendre les larges facteurs — sous le contrôle des autorités de décision économique et des politiciens — qui influencent directement la formation de revenus dans le secteur rural. Ces facteurs affectent aussi directement le potentiel d'épargne et la capacité de remboursement des fermiers et des autres unités économiques dans l'environnement rural.

Les infrastructures institutionnelles rurales affectent aussi l'attitude du public — en termes de loyauté, de confiance et de l'image perçue — envers les autres établissements et programmes gérés par l'Etat, en particulier dans le domaine financier. Une attention particulière doit être réservée au cadre juridique et judiciaire des contrats financiers.

6. Etablissement(s) Financier(s), et Vue Générale des Finances Rurales

Sujets de recherche à traiter:

- Prêt: croissance nominale et réelle; distribution par subsecteur, type du bénéficiaire, taille du prêt, destination, échéance; taux d'intérêt; autres conditions; arriérés;
- Promotion de l'épargne: croissance nominale et réelle des fonds recueillis de sources et de marchés libres; taux d'intérêt; échéances; systèmes d'épargne;
- Etablissements principaux: type; taille; nombre des employés; nombre des succursales;
- Etablissement(s) clé(s):
 - buts: taille et croissance, risque, profitabilité, composition de

- la clientèle;
- sources de fonds: structure du passif (coût, échéance, secteurs); coefficient dette/capital; gestion du passif et promotion de l'épargne;
- gestion de l'actif: coefficient actif réel/actif financier; composition du portefeuille de prêts (taux d'intérêt, secteurs et types d'emprunteurs, échéance): arriérés;
- conception des instruments financiers;
- personnel et organisation: politique d'embauchage; tâches critiques et capacités requises; nombre et distribution des employés; distribution de la responsabilité et du pouvoir de décision; communication;
- mécanismes opérationnels: pour la gestion du risque, pour la gestion financière, pour la gestion du personnel, pour le développement des capacités.

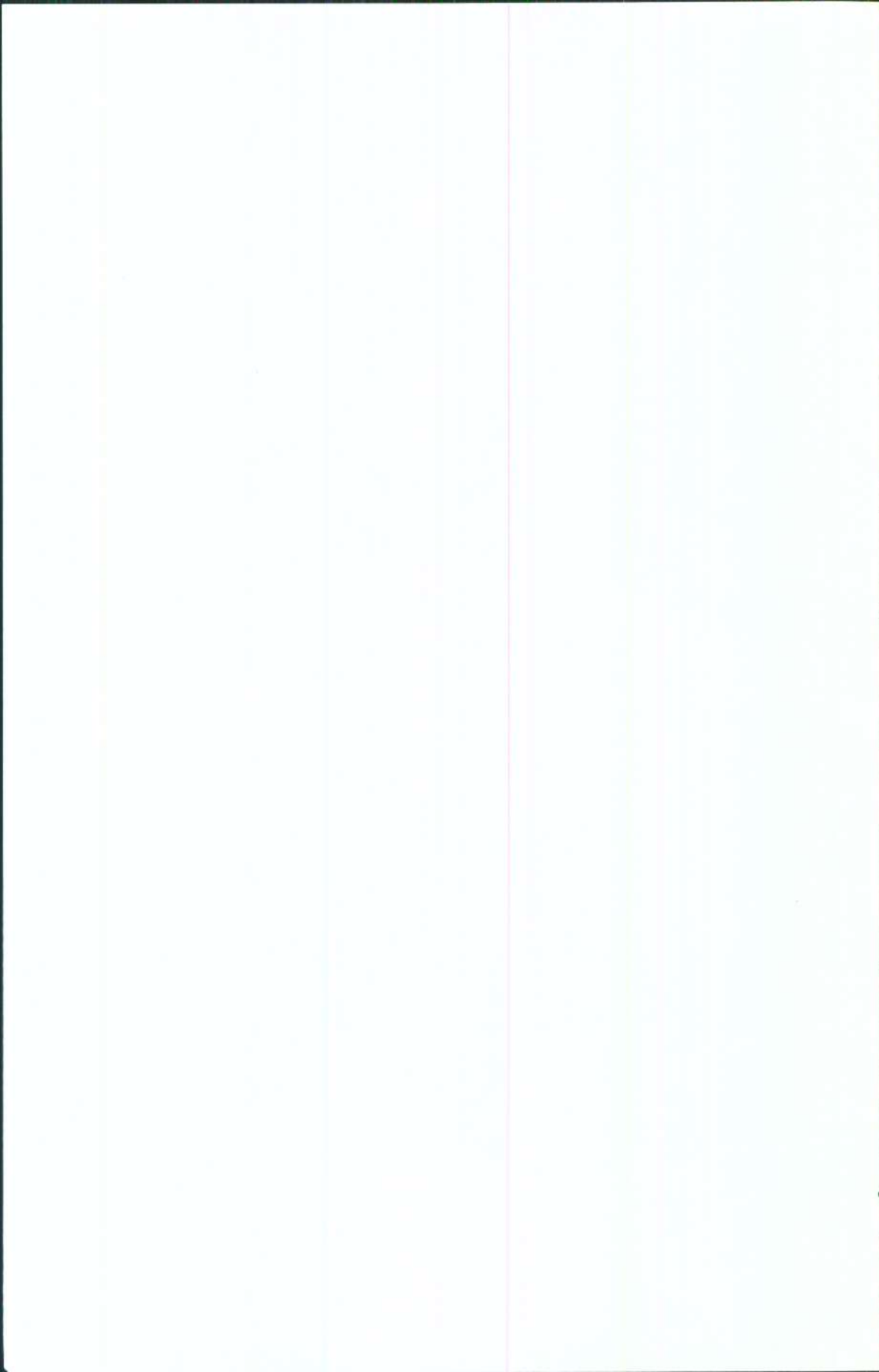
Ce paragraphe regroupe tous les éléments concernant le secteur rural qui ont été développés dans les parties précédentes de l'étude, et analyse de façon relativement détaillée l'établissement financier principal (ou les établissements financiers principaux) engagé dans des activités de crédit et de dépôt dans l'environnement rural.

Le paragraphe devrait traiter les domaines de problèmes suivants: potentiel de croissance des finances rurales soumises à une politique efficace de mobilisation de l'épargne, comparé à "règles" de croissance soumises à des finances artificielles; stratification efficace ou inefficace des établissements officiels ou non officiels dans la distribution des finances rurales; répartition du crédit envisagée comparée à la répartition du crédit effective; les effets sur la distribution des revenus de la politique de taux d'intérêt alternatifs; risque effectif et coûts d'exploitation qu'implique l'intermédiation financière dans l'environnement rural.



KENYA

par ERIK SKÖN



1.

TRAITS GÉNÉRAUX DE L'ÉCONOMIE

La république du Kenya, avec une superficie de 569.140 Km², est un pays de contrastes en ce qui concerne le climat, la topographie et les systèmes agricoles. Malgré l'étendue des terres, la diversité des conditions écologiques et climatiques limitent la quantité de terrains cultivables de bonne qualité. Sept pour cent seulement de ces terres peuvent être définies de haut rendement, avec des pluies suffisantes et des sols fertiles. Onze pour cent sont considérés comme de moyenne qualité et 4,5% sont cultivables mais sujettes à des sécheresses périodiques et au manque de récolte qui s'ensuit. Le reste du sol se prête à l'élevage, et même dans ce cas le potentiel est bas, car 60% de la surface totale est semi-désertique.

En 1984 la population était estimée à environ 19,5 millions d'habitants. Le taux de croissance démographique est exceptionnellement élevé et touche 4% par an. Cette croissance exerce une pression de plus en plus forte sur les disponibilités, déjà limitées, de terres cultivables, car l'offre d'emplois salariés est insuffisante. En 1983, près de 1,1 millions d'habitants avaient un travail salarié. De ceux-ci, 565.500 travaillaient dans le secteur privé et 527.800 dans le secteur public, et notamment dans l'Administration et dans les organismes semi-publics.

L'économie du Kenya se fonde essentiellement sur l'agriculture. Quelque 85% des habitants habitent encore dans les zones rurales. En 1981, l'agriculture employait 70% de la population active et fournissait presque toute l'alimentation du Kenya. Comme nous l'indique le Tableau 1, les principales cultures vivrières commercialisées sont le maïs et le blé. Parmi les cultures d'exportation, le café et le thé sont les principales sources de revenus.

De même, l'élevage de boucherie et les produits laitiers produisent de considérables revenus.

En raison de l'étroite liaison entre l'agriculture et le reste de l'économie, ces dernières années les résultats quelque peu décevants de l'agriculture ont causé quelques inquiétudes. Après avoir connu une période d'expansion vigoureuse dans les années qui ont suivi l'Indépendance (4,6% par an) la croissance a considérablement ralenti dans la dernière décennie, à cause de la sécheresse, et s'est établie sur une moyenne de 3,1% entre 1972 et 1983. Il y a eu une reprise en 1979 et en 1980, comme le montre le Tableau 2, mais une grave sécheresse en 1984 a de nouveau dévasté de nombreuses régions. En 1985 les pluies ont été abondantes et les récoltes bonnes. D'après les données du Tableau 2, en 1983 le PNB du secteur primaire (aux prix constants de 1976) s'élevait à 632 millions de £K et représentait 35% de l'économie du Kenya.

TABLEAU I

Principales productions agricoles

	1980	1981	1982	1983 ¹⁾
PRINCIPALES RECOLTES				
<i>Production pour la vente (en milliers de tonnes)</i>				
Blé	204.6	214.4	234.7	242.3
Maïs ²⁾	217.9	472.9	571.3	637.1
Riz	36.4	38.7	38.6	33.6
Pyrèthre	0.2	0.2	0.3	0.1
Canne à sucre ³⁾	3.972.2	3.822.0	3.107.7	3.188.1
Coton	38.1	25.5	24.4	25.8
Café	91.3	90.7	88.4	95.3
Sisal	46.9	41.3	50.0	49.7
Thé	89.9	90.9	95.6	119.3
<i>Produit brut commercialisé en milliers de £K</i>				
Blé	17.670	17.869	22.071	26.922
Maïs	10.390	23.645	30.777	48.952
Riz	2.843	2.897	2.899	2.679
Pyrèthre	9.735	13.398	14.777	5.003
Canne à sucre	29.520	30.877	29.408	34.342
Coton	6.315	4.344	4.286	4.919
Café	118.836	102.471	122.866	166.247
Sisal	9.714	8.512	12.589	15.539
Thé	71.515	80.590	93.190	130.306
ELEVAGE				
<i>Produit brut commercialisé en milliers de £K</i>				
Bétail et veaux pour la boucherie	33.909	47.945	52.260	51.805
Produits laitiers	15.007	22.802	28.510	32.802

Source: Statistical Abstract, 1984, Central Bureau of Statistics.

1) Estimations provisoires

2) Livraisons à l'Office de commercialisation seulement

3) Y compris la canne à sucre livrée aux industries de raffinage.

TABLEAU 2

Variables réelles dans l'économie du Kenya

PNB ¹⁾	1978	1979	1980	1981	1982	1983 ²⁾
Secteur primaire en %	37.8	36.0	34.4	34.7	34.6	35.1
Secteur secondaire en %	19.9	20.4	21.0	21.0	19.8	19.8
Secteur tertiaire en %	42.3	43.6	44.6	44.3	45.6	45.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Pourcentage						
Accroissement	—	4.27	3.32	5.34	4.62	2.72
PNB par habitant en £K	—	95.38	94.94	96.35	96.01	96.01
<i>Balance des paiements en millions de £K</i>						
Biens et services	—	-141.5	-317.2	-291.1	-179.4 ³⁾	-81.8
Transferts	—	-44.8	-11.5	-45.0	-74.0	-33.8
Compte courant	—	-186.3	-328.7	-336.1	-253.4	-115.6
Mouvements de capitaux (réserves exclues)	—	253.8	252.8	236.3	148.4	180.7

Source: Statistical Abstract, 1984, Central Bureau of Statistics.

1) Aux prix constants (1976)

2), 3) Provisoires

Recettes et dépenses publiques en millions de Shs

	1982/83	1983/84	1984/85 ¹⁾	1985/86 ²⁾
Recettes courantes ordinaires	15.945	17.753	19.384	22.108
Dépenses (nettes)	20.684	23.356	25.783	29.781

Source: Annual report 1984/85, Central Bank of Kenya

1) Provisoire

2) Budget imprimé 1985/86

Le secteur secondaire, toujours en 1983, produisait 20% du PNB. Les agro-industries représentent environ 72% du secteur industriel; les industries chimiques comptent pour 15%, la mécanique et la métallurgie pour 13%. L'industrialisation du Kenya a été encouragée par une forte protection de l'industrie nationale contre la concurrence étrangère sous la forme prévalente de barrières non tarifaires et de soutien public aux entreprises sous forme d'investissements directs ou de crédits. Cette constellation d'interventions a produit une croissance rapide de 10,5% par an en termes réels entre 1972 et 1978. Mais cela a créé un secteur fortement orienté vers le marché national et fortement dépendant de l'importation de facteurs de production. Pendant la période du 4^{me} Plan 1979-1983, le taux de croissance a baissé à 4,1% par an en raison du ralentissement de l'industrie du bâtiment en 1982 et en 1983.

Le secteur tertiaire, en 1983, représentait 45% environ du PNB. C'est le secteur qui a connu la croissance la plus rapide de toute l'économie du Kenya avec un taux de 6% par an.

Un trait particulier de l'économie du Kenya est constitué par les entreprises semi-publiques (Parastatals). Ces dernières comptent 147 Offices de droit public, 47 entreprises entièrement gérées par l'Etat, 36 sociétés où l'Etat ou les Offices de droit public ont une participation minoritaire. En termes de contribution au PNB et d'emploi, les entreprises semi-publiques équivalent, comme dimension, à l'Etat. Il y a des différences considérables dans les standards de gestion et dans la viabilité financière de ces entreprises semi-étatiques.

En ce qui concerne les exportations, les principaux produits sont le café, le thé et les produits pétroliers. En 1983 le café et le thé représentaient respectivement 25,4% et 19,6% des exportations totales du Kenya, les produits pétroliers 18,8%. Les quantités de café et de thé exportées ont souffert des mauvaises conditions atmosphériques de 1979-1980 et de 1980-1981. Depuis lors il y a eu une reprise continue.

En 1982 les exportations de thé ont monté de 77,8 millions de £K à 123,4 millions. Les volumes d'exportation de produits pétro-

liers ont fortement baissé en 1981-82, surtout à cause de la brusque chute de la consommation en Ouganda due à une forte hausse des prix. Dans l'ensemble la valeur des exportations en dollars a atteint un maximum temporaire en 1980 - reflétant la hausse des prix du pétrole raffiné à l'exportation - pour redescendre en 1981-82. Ceci s'est traduit par une baisse du volume et des prix des exportations.

Les restrictions aux importations ont été augmentées à la fin de 1978. De ce fait, le volume des importations a diminué de 19% en 1979, leur valeur nominale s'est stabilisée et les réserves de devises se sont accrues. Les restrictions ont ensuite été abolies et, grâce à l'augmentation de la liquidité, à la politique fiscale d'expansion et à l'amélioration du taux de change, le volume des importations a recommencé à monter.

Une série de dévaluations du shilling, une politique de restriction monétaire et fiscale et des augmentations tarifaires, ont obtenu de faire diminuer le volume et la valeur des importations en 1980. Comme l'indique le Tableau 2, le déficit des parties courantes a connu un maximum en 1980-1981. Depuis lors, il y a eu une reprise des importations en 1982 et en 1983. Toujours dans la période 1977-1983, le taux du service de la dette a passé de 7% en 1977 à 27% en 1983.

Pour améliorer la gestion des finances publiques, le gouvernement du Kenya a nommé un Groupe de Travail pour les Dépenses Publiques. Le Groupe de Travail a tracé un programme budgétaire pour la période du Cinquième Plan de Développement 1984-1988. Le but de ce programme est de réduire progressivement le déficit du budget et surtout de faire baisser les dépenses par rapport au PNB. En résumé, la proposition du Groupe de Travail devrait améliorer l'épargne du secteur public, redresser le déséquilibre entre développement et mises de fonds récurrentes (environ 1/4 du PNB en 1983/1984), réduire les investissements publics dans des entreprises commerciales et fournir de meilleures estimations et des contrôles budgétaires plus sévères.

2.

POLITIQUE MONÉTAIRE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER

L'évolution monétaire pendant la période du plan 1979-1983 a été caractérisée par une baisse quasi-continue de la liquidité nationale (Tableau 3) en raison de la détérioration de la position de la balance des paiements.

Avec le ralentissement de croissance des actifs financiers privés, il s'est créé sur le plan national une certaine compétition pour le crédit bancaire. D'après les informations obtenues au cours d'entretiens avec les banquiers locaux, les besoins du secteur public, et surtout de l'Etat, semblent avoir eu la priorité.

L'ensemble du secteur public absorbait, à la fin de 1978, environ 27% des actifs intérieurs nets du système bancaire. A la fin de 1982 ce pourcentage avait atteint 43%.

On a assisté, en outre, à un accroissement accéléré de la dette étrangère, et en particulier de la dette étrangère de l'Etat (Tableau 4). Cet accroissement semble avoir ralenti après 1983. En 1985, l'accroissement de la dette étrangère de l'Etat n'était plus que de 3,1%. L'expansion du crédit dans le secteur privé semble avoir été quelque peu irrégulier. Il a augmenté à un taux moyen d'environ 13% par an, ce qui est plus ou moins le taux de croissance des prix à l'échelon national (Tableau 4).

TABLEAU 3

Rapports d'expansion monétaire

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Monnaie légale en circulation (en % du PNB)	5.9	5.8	5.9	5.5	5.3	5.1
Monnaie scripturale (en % du PNB)	30.2	25.0	24.5	26.1	23.6	24.3
Total monnaie et quasi-monnaie (en % du PNB)	36.1	30.8	30.4	31.6	28.9	29.4
Nominale %Δ	16.1	-1.1	13.3	16.1	4.9	12.9
Réelle %Δ	—	-13.9	0.7	-6.2	-9.6	3.8

Sources: Annual Report 1984/85, Central Bank of Kenya
 Statistical abstract 1984, Central Bureau of Statistics
 Kenya 1985/1986, Newsprint International
 (Données calculées par l'auteur)

TABLEAU 4

Taux d'expansion financière

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Monnaie totale (en % du PNB)	36.1	30.8	30.4	31.6	28.9	29.4
Crédit intérieur net (en % du PNB)	38.3	33.9	32.5	34.1	32.7	33.0
Δ Dettes extérieures (en % du PNB)	1.9	1.0	1.1	3.8	1.7	0.4
Memo: Δ % des prix (Indice moyen des prix à la consommation, Nairobi)	—	12.8	12.6	22.3	14.5	9.1

Sources: Annual report 1984/85, Central Bank of Kenya
 Statistical abstract 1984, Central Bureau of Statistics
 International financial statistics 1985, FMI
 (Données calculées par l'auteur)

Pour influencer l'expansion et l'affectation du crédit, la politique monétaire gouvernementale a introduit des changements dans les réserves obligatoires des banques commerciales, des contrôles du crédit et des ajustements des taux d'intérêt (Tableau 5). Avec la restriction de la liquidité nationale qui a suivi le boom du

café de 1977, il y a eu toute une série de réductions des réserves obligatoires des banques afin d'éviter une forte contraction du crédit dans le secteur privé. A certains moments, ces mesures ont été combinées avec des plafonds d'expansion de crédit au secteur privé.

Pour protéger l'agriculture, il a été établi qu'une proportion fixe des dépôts bancaires serait dévoluee en crédits dans ce secteur (17% au moment où a été écrit ce rapport).

Ces dernières années, on fait appel plus fréquemment à la politique des taux d'intérêt, par réaction à la baisse des taux intérieurs par rapport à ceux des marchés internationaux et pour pallier à la fuite de capitaux qui en est la conséquence logique. On peut considérer aussi cette politique comme une tentative de freiner le passage des ressources des banques (qui ont des taux d'intérêt contrôlés) à des institutions financières non bancaires non contrôlées. Les taux de crédit ont été relevés par degrés entre 1980 et 1982 (Tableau 5).

Le Kenya n'a pas connu de fortes périodes d'inflation. L'économie est relativement ouverte. Les pressions de la demande sont absorbées à travers la balance des paiements, et les fluctuations des prix à l'intérieur reflètent celles des partenaires commerciaux. Il y a eu, cependant, une poussée d'inflation de l'ordre de 22,3% en 1982 et de 14,5% en 1983 (Tableau 4). Un certain nombre de facteurs en sont responsables: la pénurie de maïs à cause de la sécheresse a fait monter le prix du maïs, l'augmentation des prix du fuel et les effets de la dévaluation du shilling en 1981. L'augmentation des prix semble avoir connu un maximum en 1982 et avoir ralenti par la suite. Selon l'indice moyen des prix de détail à Nairobi, le taux d'inflation a atteint 22,3% en 1982, 14,5% en 1983 et 9,1% en 1984. Signalons que ces statistiques de prix se basent seulement sur les données de Nairobi. Leur utilité pour corriger les variables financières est donc limitée et les résultats sont difficiles à interpréter.

TABLEAU 5

Principaux taux d'intérêt

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Taux de réescompte pour bons du trésor	4.60	6.03	10.12	13.48	15.12	non dispo- nible
Prêts, maximum	10.0	11.0	14.0	16.0	15.0	14.0
Dépôts d'épargne, minimum	5.0	6.0	10.0	12.5	12.5	11.0
			11.00—	13.375—	12.5—	11.75—
Dépôts à terme 9-12 mois	5.625	6.350	12.25	13.792	13.0	12.00

Source: Statistical abstract 1984, Central Bureau of Statistics
Annual report 1984/85, Central Bank of Kenya

3.

PERFORMANCE DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS

Nous avons décrit et analysé pour les fins de cette étude, le fonctionnement des banques commerciales et des institutions financières non bancaires (NBFI). Nous avons également examiné le rôle des banques et des NBFI dans le financement de l'agriculture.

3.1 APERÇU GÉNÉRAL DU SECTEUR FINANCIER

Le Kenya a un système financier comparativement bien développé, riche en établissements et relativement doué de ressources. La structure financière comprend une Banque Centrale, 23 banques commerciales, 41 institutions financières non bancaires, 30 compagnies d'assurance, une Caisse d'Épargne postale, un système de sécurité sociale, de nombreuses caisses de retraite, 6 banques de développement industriel, d'autres intermédiaires financiers spécialisés, une bourse de valeurs et plus de 1.300 coopératives d'épargne et de crédit.

Le système financier a continué son expansion en 1984-85 avec l'ouverture de deux nouvelles banques et la constitution de 4 nouvelles NFBI. Le développement du réseau de guichets des banques commerciales depuis l'Indépendance est exposé au Tableau 6.

L'expansion financière, mesurée par la *broad money* (M2) rapportée au PNB, a été ces dernières années autour de 30% (Tableau 3), ce qui peut être considéré comme un niveau raisonnable pour un pays à ce stade de développement et doué d'un tel assortiment d'actifs financiers alternatifs.

Pendant les 10 dernières années, l'intervention des banques commerciales et des NBFi dans le crédit agricole a augmenté. Des 23 banques commerciales, deux des plus importantes, la Kenya Commercial Bank (KCB) et la National Bank of Kenya (NBK) sont entièrement administrées par l'Etat. L'Etat possède également 40% de la Grindleys Bank International (Kenya) Ltd.

TABLEAU 6

Expansion du réseau de guichets des banques commerciales

	1963	1971	1983
<i>Nairobi et Mombasa</i>			
Agences tous services	29	51	74
Agences secondaires	1	10	28
<i>Non métropolitaines</i>			
Agences tous services	26	58	87
Agences secondaires	42	100	53
<i>Total</i>			
Agences tous services	55	109	161
Agences secondaires	43	110	81

Notes: Les données de 1963 et 1971 sont tirées de Abdi 1977 et, dans ces années, les agences secondaires comprenaient les unités mobiles. Les données de 1983 pour les agences secondaires ne comprennent pas les unités mobiles

Source: Agricultural Credit Policy Review, 1985, World Bank.

La Cooperative Bank of Kenya est soumise à la fois à la loi bancaire et à la loi des Sociétés Coopératives. La plupart des autres banques ont une administration étrangère ou multinationale. Le secteur bancaire est normalement dominé par la KCB, la Barclays Bank et la Standard Bank. Ces trois banques représentaient en juin 1983 la moitié des crédits totaux. Les quatre plus grandes banques, y compris la NBK, totalisaient 65% des dépôts et 63% du crédit total.

Un des phénomènes les plus significatifs dans le marché financier kényen a été la croissance des NBFi. On peut y voir plusieurs raisons. D'abord, la loi bancaire (Banking Act) a, de fait, protégé les NBFi spécialisées en limitant l'activité des banques commerciales dans le domaine du financement des ventes à crédit et

dans celui de la propriété foncière.

Ensuite, la politique de réglementation de la Banque Centrale a été moins restrictive pour les NBFI que pour les banques commerciales sur les taux de crédit et les contrôles du crédit. Et enfin, les NBFI ont été capables d'attirer de larges dépôts, ne serait-ce qu'à cause des meilleurs taux d'intérêt qu'elles pratiquent sur les dépôts. Des 41 NBFI, 12 sont affiliées à des banques commerciales. Dix sept NBFI ont été enregistrées depuis janvier 1982, 3 ont donné naissance à des banques affiliées. Les NBFI ont intérêt à créer des banques affiliées parce qu'elles ne peuvent pas offrir tous les services bancaires: elles ne peuvent pas offrir de comptes de chèques comme moyen de paiement, et ne peuvent pas faire de transactions de devises étrangères. On a récemment approuvé un amendement à la loi bancaire selon lequel aucune NBFI ne pourra, directement ou indirectement, prendre de participations dans une banque.

Il y a plusieurs aspects négatifs de la structure évolutive du marché financier et des opérations des institutions financières que la Banque Centrale a essayé d'influencer à travers des mesures de réglementation. Les aspects dominants de la structure du marché sont la prépondérance des institutions financières multinationales, dont beaucoup sont petites et spécialisés, tandis que quelques banques seulement sont largement engagées dans tous les secteurs de l'économie et la plupart d'entre elles ont une présence géographique limitée aux grandes villes et en particulier à Nairobi et à Mombasa. Jusqu'à ces derniers temps, il n'y avait que peu ou pas du tout de concurrence de prix et de qualité entre les établissements financiers et la plupart d'entre eux n'offrent encore qu'un modeste assortiment de services. Bien qu'une certaine concurrence ait maintenant été introduite dans le système grâce à la croissance rapide des NBFI, il y a des raisons de s'inquiéter sur la viabilité financière de certaines d'entre elles et sur l'affectation sectorialisée du crédit qu'elles offrent. Pour pallier à ce risque, la Banque Centrale a examiné plusieurs propositions visant à introduire un Fonds de protection des dépôts (Deposit Protection Scheme). Une de ces pro-

positions en voie d'étude envisage d'assurer entièrement les 100.000 premiers shillings de dépôt et 75% des 900.000 suivants. Selon le Banking (Amendement) Act le Fonds serait couvert principalement par les banques et par les NBFI. Le montant de la contribution ne devrait pas être inférieur à 100.000 shillings et ne pas dépasser 0,4% du montant des dépôts de la banque. La contribution d'une banque au Fonds pourrait être élevée si ses affaires sont gérées d'une façon qui va au détriment de son propre intérêt ou de l'intérêt de ses déposants. De cette façon la Banque Centrale, étant le principal administrateur, serait en mesure d'employer le Fonds comme un fouet contre les banques qui n'obtiennent pas les résultats voulus. Le Fonds est certainement nécessaire, mais la question est de savoir jusqu'à quel point les banques bien établies seront disposées à payer pour le salut de tout le système bancaire.

3.2 RÉGLEMENTATION DU SECTEUR FINANCIER

Selon le *Banking Act* (Cap. 488) et le *Central Bank of Kenya Act* (Cap. 491), la Banque Centrale a l'autorité d'autoriser, de réglementer et d'inspecter les banques commerciales et les NBFI. Le Ministère du Plan Economique et des Finances et la Banque Centrale partagent les fonctions de surveillance du secteur financier commercial et établissent les objectifs économiques et les politiques financières. Le Banking Act (loi bancaire) spécifie un certain nombre de conditions telles que l'adhérence aux conditions d'autorisation, le capital minimum requis, les restrictions au crédit non garanti, les limites aux crédits individuels etc. qui sont soumises à la surveillance de la Banque Centrale moyennant inspection. De plus, la Banque Centrale dispose d'un ensemble flexible d'instruments de politique financière qu'elle ajuste périodiquement selon l'évolution des conditions économiques. Ces instruments appartiennent à cinq catégories:

- 1) les directives de taux d'intérêt, qui établissent le taux minimum de dépôt et le taux maximum de crédit,

- 2) la manoeuvre du taux d'escompte
- 3) les réserves obligatoires, qui sont habituellement établies en termes de liquidité obligatoire, mais sont quelquefois aussi spécifiées sous forme de rapport de trésorerie,
- 4) les contrôles sélectifs du crédit sur l'expansion et l'affectation sectorielle des prêts,
- 5) les restrictions de devises comportant le contrôle des permis d'importation.

Le cinquième Plan de développement 1984-1988 a mis en relief la nécessité d'opérer une révision de la réglementation des NBFI et de reformuler les directives de politique financière destinées aux banques commerciales, notamment en ce qui concerne le crédit agricole. En 1984 le FMI a entrepris avec la Banque Centrale une étude sur les NBFI, dont les résultats ont été maintenant transformés en règlements pratiques sous forme d'amendement à la loi bancaire (*Banking Amendment Act*) qui établissent l'augmentation du capital social minimum et le contrôle général des NBFI.

3.3 POLITIQUE DES TAUX D'INTÉRÊT

Avant l'Indépendance, la structure des taux d'intérêt au Kenya était établie par un accord entre les plus grandes banques multinationales. Depuis son institution en 1966, la Banque Centrale a établi des directives de taux d'intérêt établissant le taux minimum sur les dépôts et le taux maximum sur les crédits. Entre 1966 et 1980, cependant, la structure des taux d'intérêt n'a été ajustée qu'une seule fois, marginalement, en 1974. Pendant presque toute la période considérée, en effet, les taux d'intérêt réels ont été très bas ou même légèrement négatifs (Tableau 7). Comme dans beaucoup d'autres pays, la motivation essentielle des bas niveaux de taux d'intérêt était le désir d'encourager les investissements. Les distorsions possibles résultant de ces politiques étaient largement ignorées, dans la croyance que l'épargne était fondamentalement insensible aux taux d'intérêt et que la Banque Centrale pouvait

influencer l'affectation sectorielle du crédit à travers d'autres mécanismes. Ces dernières années, une inflation plus variable et une politique financière de l'Etat plus active ont entraîné des hausses plus fréquentes des taux d'intérêt. Ceux-ci ont été relevés en 1980 et presque tous les ans depuis lors. Les taux d'intérêt réels sont devenus positifs sur les dépôts et sur les crédits depuis le début de 1984. L'écart entre le taux maximum de crédit et le taux minimum sur les dépôts appliqués par les banques commerciales a également diminué progressivement depuis 1980. Avant 1980, l'écart nominal était d'environ 5% et, en 1984, il s'était réduit de moitié.

Le bas niveau des taux d'intérêt dans le passé a été la cause de distorsions économiques et structurelles. Tout d'abord, les taux d'emprunt négatifs subventionnaient les emprunteurs au détriment des épargnants. Bien que le taux d'intérêt moyen effectif pratiqué sur les crédits par les banques commerciales ait été légèrement supérieur au maximum officiel (à cause des charges et commissions bancaires additionnelles) le taux d'intérêt réel moyen sur les crédits est resté négatif ou très bas pendant toutes les années 1970. Entre 1976 et 1984 le taux d'intérêt réel sur les dépôts d'épargne pratiqués par les banques commerciales et par la Caisse d'épargne postale (POSB) a varié, selon les moments, entre 1,9% et 12,3% ce qui a pénalisé les épargnants. En second lieu, tout indique que le montant des dépôts dans les établissements financiers est en rapport direct avec les variations des taux d'intérêt réels, et quelques banquiers kényens en paraissent convaincus, mais peu a été fait ces dernières années pour encourager la mobilisation de l'épargne. Les politiques financières pourraient avoir sous-estimé le potentiel de la mobilisation de l'épargne du pays et semblent avoir ignoré à quel point les rapports entre épargnant et banquier affectent l'accès de l'épargnant aux services de crédit de la banque. Troisièmement, le maintien des taux d'intérêt au dessous du niveau d'équilibre avait entraîné un rationnement des crédits indépendant du taux d'intérêt, ce qui, dans une jeune nation en plein développement comme le Kenya, rendait la tâche des banquiers extrêmement compliquée. En présence d'un excès de demande de

TABLEAU 7: Evolution des taux d'intérêt nominaux et réels^{a)}, 1976-1984 (au 31 décembre)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
<i>Banques Commerciales</i>									
Dépôts d'épargne (minimum)									
Nominal	5.0	5.0	5.0	5.0	6.0	10.5	12.5	12.5	11.0
Réel	-4.9	-7.7	-7.6	-3.4	-6.8	-2.6	-9.8	-2.0	1.9
Prêts et avances (maximum)									
Nominal	9.0	10.0	10.0	10.0	11.0	14.0	16.0	15.0	14.0
Réel	-9	-2.7	-2.6	1.6	-1.8	1.4	-6.3	.5	4.9
<i>Caisse d'épargne postale</i>									
Dépôts - Nominal	5.0	5.0	5.0	5.0	6.0	10.0	10.0	11.0	11.0
Réel	-4.9	-7.7	-7.6	-3.4	-6.8	-2.6	12.3	-12.3	1.9
<i>Sociétés de vente à crédit et banques d'acceptation</i>									
Dépôts à terme - Nominal	5.0 à 8.0	5.0 à 8.8	5.0 à 8.0	5.0 à 8.0	8.0 à 11.0	8.0 à 12.0	13.3 à 16.3	14.0 à 16.5	13.0 à 14.5
Réel	-4.9 à -1.9	-7.7 à -4.0	-7.6 à -4.6	-3.4 à -4	-12.8 à -1.8	-4.6 à -0.6	-9.0 à -6.0	-5 à 2.0	3.9 à 4.9
Prêts (maximum)	10.0 à 12.0	10.0 à 12.0	10.0 à 12.0	10.0 à 12.0	10.0 à 14.0	10.0 à 14.0	jusqu'à 16	20.0	19.0
Nominal	1.1 à 2.1	2.7 à -7	2.6 à -6	6.6 à 3.6	-2.8 à 1.2	-2.6 à 1.4	-6.3	5.5	9.9
Réel									
<i>Agric. Finance Corporation</i>									
Crédits de développement									
Nominal	9.0	9.5	9.5	9.5	10.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Réel	-9	-3.2	-3.1	-1.1	-2.8	.4	-9.3	-1.5	3.9
Crédits de campagne (maximum)									
Nominal	10.0	10.0	10.0	10.0	11.0	12.0	12.0	14.0	14.0
Réel	-1	-2.7	-2.6	1.6	-1.8	-6	10.3	-5	4.9
Taux d'inflation	9.9	12.7	12.6	8.4	12.8	12.6	22.3	14.5	9.1

a) Taux nominaux purgés de l'inflation

Source: Central Bank of Kenya, Economic and Financial Review (Données calculées par l'auteur)

crédit, les banques tendent à favoriser les prêts les plus volumineux et les moins risqués, un facteur qui va souvent au détriment des petits emprunteurs et/ou des petits exploitants agricoles. C'est pourquoi cette situation aboutit souvent à des décisions d'octroi de crédit sujettes à des pressions politiques, car les candidats à bénéficier de ces subsides sous la forme d'intérêts négatifs essaient de s'assurer les maigres crédits disponibles. Ce fait a été reconnu par les banquiers locaux, qui, sans aucun doute, font de leur mieux pour lutter contre cet état de choses. En outre, dans une situation de plafonds aux taux d'intérêt et d'excès de demande de crédit, les banques n'ont aucun intérêt à se disputer la clientèle. Ceci pose un problème particulier dans les zones rurales où le faible volume des transactions rend les services bancaires encore plus coûteux.

La différence de structure de taux d'intérêt entre banques commerciales et NBFi a contribué elle aussi à créer des distorsions structurales dans les marchés financiers. D'habitude, les NBFi paient davantage sur les dépôts, parce qu'elles ne peuvent pas tenir de comptes courants sans intérêt. Elles ont donc la possibilité d'appliquer un intérêt effectif plus élevé et paient des taux substantiellement plus hauts pour les dépôts à plus long terme. En outre, ce qui est particulièrement important pour l'investissement agricole, la structure des taux étant à leur avantage, les NBFi se sont assurées une part croissante du total des dépôts alors que la plupart d'entre elles n'a pas la capacité d'accorder directement des prêts aux agriculteurs.

Il existe encore d'autres distorsions qui ont été introduites par les banques de développement (AFC et CBK). Les banques de développement étant fortement dépendantes des fonds d'aide et des fonds publics, le coût de leur provision a été plus bas que pour les banques commerciales et l'Etat a établi des taux de crédit plus bas et des restrictions sur les commissions additionnelles sur les programmes de crédit assistés par l'Etat. Les taux d'intérêt appliqués par l'AFC, par exemple, ont été de 1 à 2% inférieurs au taux de crédit maximum imposé aux banques commerciales. Mais les banques commerciales exigent aussi des charges additionnelles (com-

missions) et font appel à des méthodes indirectes pour élever les taux d'intérêt effectifs sur les crédits (par ex. en demandant aux emprunteurs de garder des soldes compensatoires en dépôt), ce qui fait que la véritable différence entre les taux effectifs appliqués sur les prêts par les banques commerciales et les taux pratiqués par l'AFC ou par d'autres programmes spécialisés de crédit agricole devient vraiment significative. Bien que la subsidisation des taux d'intérêt ait été motivée par de fortes exigences de développement et par des objectifs sociaux, comme dans de nombreux autres pays en voie de développement, cet instrument s'est rarement révélé comme le meilleur moyen d'accorder des subsides spéciaux. Il a eu aussi pour effet d'encourager des situations de non rentabilité dans les secteurs favorisés qui, à la longue, se sont révélées insoutenables. Dans des marchés de crédit restreints, comme cela a été le cas du Kenya ces dernières années, la disparité entre les taux d'intérêt effectifs des banques commerciales et ceux des établissements soutenus par l'Etat a intensifié la compétition pour obtenir des fonds à bon marché et, bien souvent, les emprunteurs nouveaux ou pauvres, qui auraient dû être les bénéficiaires du crédit, ont été refoulés au profit d'emprunteurs plus influents et mieux placés.

Une bonne partie des autres réglementations du secteur financier a été introduite pour compenser les disparités créées par les plafonds au taux d'intérêt. Dans le secteur des banques commerciales, par exemple, les sociétés étrangères opérant au Kenya ont un accès limité au crédit intérieur pour éviter qu'elles ne bénéficient de taux d'intérêt inférieurs à ceux des marchés internationaux. Dernièrement, au Kenya, plus que la structure des taux d'intérêt ou le traitement différentiel des établissements financiers, c'est le niveau des taux d'intérêt qui a été au centre des débats de politique financière. Relevons qu'il y a eu dernièrement un progrès dans l'établissement des taux nominaux, et que les taux réels sont maintenant positifs ou très près de l'être. L'introduction de directives plus souples amenant une libéralisation progressive des taux d'intérêt représente un grand pas en avant que les autorités publiques pourraient faire pour réaliser leurs objectifs de crédit agricole.

3.4 RÉSERVES OBLIGATOIRES

Les sérieuses fluctuations dans la position de liquidité du système bancaire kényen reflètent l'allure de l'économie. L'utilisation et l'effet des réserves obligatoires a varié au cours de différentes périodes. Les réserves obligatoires ont servi d'instrument pour contrôler l'offre de crédit intérieur pendant le boom du café à la fin des années 1970. Ces dernières années, par contre, on s'en est servi de plus en plus pour obtenir des établissements financiers le soutien d'une bonne partie de la dette publique.

Pour les NBFi, le fait de devoir se soumettre aux exigences des réserves obligatoires a représenté un problème particulier d'adaptation. Cette obligation n'a été étendue aux NBFi qu'en 1974 et celles qui avaient été enregistrées dans le cadre du Building Societies Act, (sociétés de financement de la construction) ont été exemptées de cette obligation. N'entretenant pas de comptes à la Banque Centrale, les NBFi ont été autorisées à ouvrir des dépôts en compte courant auprès des banques commerciales en lieu de liquidité de trésorerie (les avoirs liquides des NBFi comprennent des avoirs de caisse, des soldes dans les banques locales et des Bons du Trésor). Cependant, à partir du 1^{er} janvier 1981, on a fait obligation à toutes les NBFi de placer 50% de la réserve obligatoire en Bons du Trésor. En 1981 et 1982, les réserves des NBFi dépassaient en moyenne assez largement les 20% imposés. Les NBFi rencontrèrent davantage de difficultés lorsque l'obligation de liquidité fut élevée à 24% en février 1983. A la fin de mars 1983, quatre des 29 NBFi détenaient moins de 15% de leurs dépôts en actifs liquides.

Du moment que les réserves obligatoires avaient augmenté aussi bien pour les banques que pour les NBFi, en février 1983 tous les établissements financiers ont dû réduire les nouveaux crédits à leurs emprunteurs. En outre, pour les NBFi l'augmentation de la réserve obligatoire a été doublée de l'obligation d'acheter des Bons du Trésor pour un montant équivalent à celui de leurs dépôts semi-publics. Dans les banques commerciales, la situation de liquidité est demeurée précaire et a limité les nouvelles activités de crédit.

3.5 CRÉDIT AGRICOLE OBLIGATOIRE

La Banque Centrale a essayé de stimuler les établissements financiers à s'engager davantage dans le secteur agricole et à s'aventurer en dehors du financement du commerce. Elle a tenté de réaliser cet objectif en établissant des minimums de crédit agricole. En 1975, la Banque Centrale a émis une directive imposant aux banques commerciales d'employer 17% de leurs dépôts dans le crédit agricole; les banques devaient se conformer à cette directive avant juin 1976. En 1980, une obligation similaire, mais limitée à 10% a été étendue aux NBFI. La définition de "crédit agricole" donnée par les directives de la Banque Centrale mettait en priorité la production primaire et comprend le crédit direct aux exploitations agricoles, aux coopératives et le crédit de rétrocession indirect aux offices semi-publics de commercialisation (Kenya Tea Development Authority, au Pyrethrum Board, au Cotton, Lint and Seed Marketing Board etc.) ou de production directe (Agricultural Development Corporation and National Irrigation Board, etc.). Les crédits aux acheteurs de produits agricoles, aux fournisseurs de facteurs de production et aux agro-industries en étaient spécifiquement exclus. Les directives de 1980 établissaient également que les établissements financiers pouvaient inclure dans leur contingent l'achat d'effets garantis par l'Etat comme les billets à ordre émis en 1980/1981 pour contribuer au financement des NSCS. La définition a été explicitement étendue en avril 1982 aux billets à ordre de la CSFC (*Cereals and Sugar Finance Corporation*) et aux opérations de crédit en faveur du NCPB (*National Cereals and Produce Board*) pour compléter leur quota.

Les Tableaux 8 et 9, établis sur les données de la Banque Centrale, rapportent, respectivement, les agrégats du crédit agricole des banques commerciales et des NBFI. Les données montrent qu'entre 1976 et 1980, le rapport global entre crédit agricole et dépôts nets des banques commerciales variait entre 13% et 17% mais qu'il s'est rapidement élevé jusqu'à 19-21% après 1980. L'obéissance à la directive n'a pas été régulière et la moyenne est largement

influencée par le crédit de quelques grandes banques et de la CBK (*Cooperative Bank of Kenya*).

Les plus petites banques qui n'ont de guichets qu'à Nairobi et à Mombasa et qui servent une clientèle spécialisée, souvent multinationale, ont eu des difficultés à remplir leur quota obligatoire. De même, les NBFi dans leur ensemble, ont rempli leur quota de 10%. En mars 1983, le rapport global était de 13%. Comme pour les banques commerciales, cependant, ce pourcentage reflète l'activité de plusieurs NBFi qui sont par statut spécialisées dans le crédit agricole.

TABLEAU 8

Evolution du crédit agricole dans les banques commerciales (fin déc., en millions de Sh K)

Année	Crédits agricoles	Dépôts nets	Pourcentage
1976	922.4	6.880.3	13
1977	1.364.0	10.125.1	13
1978	1.575.2	11.108.5	14
1979	1.779.9	12.576.1	14
1980	2.097.6	12.105.9	17
1981	2.317.3	13.486.9	17
1982	2.995.4	17.153.3	17
1983	3.811.9	19.449.8	23
1984	3.636.5	22.159.4	19
1985 (Juin)	4.109.4	22.494.2	21

Source: Central Bank of Kenya: Economic and Financial Review.

TABLEAU 9

Evolution du crédit agricole des NBFI (fin de trimestre, en millions de Sh K)

Année	Crédits agricoles	Dépôts nets	Pourcentage
1981 Juin	429.6	3.884.1	11
Sept.	519.4	4.433.0	12
Déc.	532.4	4.576.0	12
1982 Mars	563.8	4.643.0	12
Juin	729.9	4.905.6	15
Sept.	659.1	5.348.8	12
Déc.	769.2	6.157.4	12
1983 Mars	787.5	5.919.0	13

Source: Central Bank of Kenya

Il n'est pas très clair si l'introduction de ces quotas de crédit agricole a effectivement encouragé ces institutions à produire un effort dans le domaine agricole plus grand qu'il ne l'aurait été autrement. Bien que les circulaires de la Banque Centrale et d'autres déclarations de politique financière aient imposé ces quotas, beaucoup d'établissements financiers n'arrivent pas, de fait, à remplir leur quota obligatoire. Si le crédit agricole a globalement augmenté, la pression de la Banque Centrale dans ce sens pourrait avoir incité de nombreux établissements financiers, à reclasser comme agricoles des crédits déjà existants qui ne se conformaient que marginalement aux définitions de la Banque Centrale. Du moment que la plupart des banques commerciales ne contrôlent pas l'utilisation des prêts et admettent un haut pourcentage de diversion des fonds prêtés, le montant de crédit officiellement dévolu au secteur agricole est probablement surévalué dans les statistiques de la Banque Centrale. En outre, un bon nombre d'établissements financiers ne sont pas disposés à prêter de l'argent directement aux exploitations rurales parce qu'ils ne disposent pas d'un réseau de guichets suffisant pour assister les crédits agricoles, parce qu'ils manquent d'expérience et parce qu'ils n'aiment pas traiter avec des particuliers. Au cours de ces dernières années, une

portion croissante du crédit agricole obligatoire a pris la forme de crédit aux offices semi-publics. Pendant ces 6 dernières années, en effet, le crédit agricole des banques commerciales à d'autres intermédiaires autorisés a augmenté de 9% du crédit agricole total en 1979 à 28% en 1984.

La Banque Centrale a examiné plusieurs propositions de reformulation du crédit agricole obligatoire, à savoir: (a) élever le statut du quota de crédit agricole de prescription à directive pour augmenter le pouvoir de la Banque Centrale d'en obtenir le respect; (b) relever le niveau du quota; (c) exiger qu'un certain pourcentage de crédit agricole soit dévolu aux petits exploitants; (d) exiger que les établissements financiers qui ne respectent pas les quotas prêtent à des intermédiaires, comme l'AFC, qui financent le secteur agricole.

3.6 CAPACITÉ DE SURVEILLANCE DE LA BANQUE CENTRALE

Outre les problèmes que posent les types et les niveaux de réglementation du secteur financier, il y a aussi celui de l'insuffisante capacité de surveillance et d'inspection de la Banque Centrale. Les inspections de banques ont été rares; de nombreuses banques n'ont pas eu d'inspection depuis des années. Plus préoccupante encore est la croissance désordonnée des NBFi. Bien qu'en 1982, on ait fait un effort pour contrôler les nouvelles NBFi un véritable système d'inspection et de surveillance n'a pas encore été mis au point.

3.7 INTERACTIONS ENTRE STRUCTURE DU MARCHÉ ET RÉGLEMENTATIONS

La structure évolutive du marché financier et des politiques et procédures des banques et des NBFi, ainsi que les réglementations que nous venons d'exposer et leurs effets sur le système financier,

auront des retombées importantes dans la mesure où les établissements financiers pourront, ou seront disposés à, augmenter leur crédit dans le secteur agricole. La structure actuelle du marché financier n'est pas particulièrement conçue pour encourager l'engagement direct des banques commerciales et des NBFi dans le crédit agricole en raison du nombre croissant de petites banques spécialisées et de NBFi. Les trois plus grandes banques possèdent actuellement 64 des 67 guichets ruraux en dehors des principaux centres bancaires (Nairobi, Mombasa, Kisumu, Nakuru et Eldoret). La plupart des petites banques nouvelles n'ont pas l'intention d'ouvrir des guichets ruraux, en dépit des objectifs de la Banque Centrale qui exigeraient que les banques commerciales ouvrent une agence rurale sur trois et malgré le fait que l'Etat charge moins d'impôts sur les guichets ruraux. En général, les problèmes de liquidité ajoutés à la baisse des marges d'intérêt et aux coûts élevés des crédits agricoles, ont intensifié la compétition pour les dépôts, mais ont renforcé les pratiques bancaires conservatrices, particulièrement dans les zones rurales et pour les nouveaux clients.

3.7.1 *Secteur des banques commerciales*

Il y a plusieurs tendances qui ressortent dans le sous-secteur des banques commerciales. Une de celles-ci est la concentration dans le secteur bancaire, bien qu'encore significative, est en déclin. En 1976, les quatre banques principales (KCB, Standards, Barclays et National Bank of Kenya) contrôlaient près de 80 du total des dépôts et des crédits. Une diminution de la concentration pourrait être favorable si elle servait à rétablir une meilleure concurrence et à permettre aux emprunteurs d'accéder plus facilement au crédit. Mais le fait que des établissements situés essentiellement à Nairobi et dans une ou deux des grandes villes secondaires (Mombasa, Kisumu, Eldoret et Nakuru) sont en train de s'attribuer une part croissante du total des ressources (dépôts) laisse supposer que les bienfaits potentiels de la concurrence ne vont pas au bénéfice des

emprunteurs ruraux.

La plus part des banques ne tiennent pas à étendre leurs services aux zones rurales, car le coût d'établissement de nouveaux guichets dans les campagnes est beaucoup plus élevé que dans les grandes villes. Les principales banques commerciales du Kenya sont représentées depuis des années dans les principales zones agricoles et ont la capacité institutionnelle de desservir de nombreuses régions agricoles grâce à un réseau de guichets déjà établi. Ces banques ont de l'expérience en ce qui concerne le monde agricole et assistent certains segments du secteur rural avec une grande efficacité. Les grandes banques possèdent des agences secondaires et les unités mobiles. Une cinquantaine d'agences secondaires travaillent dans les zones rurales. Les unités mobiles, par contre, semblent avoir donné de mauvais résultats (les épargnants ruraux n'aiment pas voir leur argent disparaître le long de la route dans un fourgon; en outre, les coûts de gestion et de sécurité de ces unités mobiles étaient très élevés). Les agences permanentes sembleraient avoir un meilleur potentiel d'engendrer de nouvelles affaires et d'augmenter l'accès des populations rurales aux services bancaires, mais ces petites agences rurales ne sont considérées que comme marginalement profitables. Il est possible cependant, vu que de nombreuses banques n'ont pas de système de comptabilité entièrement décentralisé, et ne mesurent pas en plein les bénéfices dérivant des nouveaux apports de fonds ruraux (petits comptes courants sans intérêt), que la rentabilité des agences rurales ait été sous-estimée. En outre, les banques n'ont pas été particulièrement agressives dans la collecte des dépôts ruraux, probablement à cause du manque de concurrence entre établissements financiers dans les zones rurales. Il s'ensuit qu'il serait utile de faire une analyse plus systématique des possibilités de rendement des agences rurales pour déterminer quels sont pour les banques les véritables coûts et bénéfices de ces services et identifier les mesures qui pourraient améliorer la rentabilité des agences rurales.

Le pouvoir des institutions financières commerciales et plus particulièrement des banques d'octroyer du crédit à terme a été

limitée par les fortes fluctuations de liquidité qui ont reflété les conditions macroéconomiques générales du pays. Durant la plus grande partie de 1983 et le début de 1984, il y avait un très faible surplus de liquidité dans le système financier à cause des réserves obligatoires imposées au début de 1983 et de la perte de devises étrangères due au déficit de la balance commerciale. La situation de la liquidité s'est améliorée récemment grâce à un afflux de devises venant en partie d'un prêt du FMI et en partie du pouvoir de la Banque Centrale de limiter l'importation de biens de consommation. L'amélioration de la situation de liquidité ne modifie cependant pas certaines forces sous-jacentes qui continuent à limiter le crédit à terme des banques commerciales, telles que: (a) un déplacement progressif des ressources vers les NBFI qui bénéficient de taux de dépôt et de crédit plus élevés; (b) un déclin de la durée moyenne des dépôts dans les banques commerciales.

Le Tableau 10 offre une comparaison entre la croissance des dépôts des banques commerciales et celle des dépôts des NBFI. Ces données montrent qu'en termes réels, les passifs des banques commerciales étaient pratiquement les mêmes en 1981 et en 1977, mais qu'ils ont diminué en 1982, et de nouveau en 1983. Par contre, les passifs des NBFI ont constamment augmenté.

TABLEAU 10

*Evolution de la valeur réelle des passifs bancaires et non bancaires*¹⁾
(en millions de £K aux prix constants de 1977)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983 ²⁾
1 Passifs totaux du système bancaire	635.2	641.1	715.9	650.5	636.4	607.3	571.6
2 Passifs totaux des établissements financiers non bancaires	138.8	168.1	202.8	232.7	251.7	270.5	288.5
Pourcentage de 2) p. rapp. à 1)	21.8	26.2	28.3	35.8	39.6	44.5	50.5

1) Corrigé d'après l'indice des prix de Nairobi

2) Provisoire

Source: Economic Survey, 1984, Ministry of Finance.

La capacité des banques commerciales d'engendrer une plus grande base de dépôts dépend de l'environnement économique général, mais on peut faire l'hypothèse que la base d'épargne n'augmentera pas sensiblement tant que la structure des taux d'intérêt ne sera pas ajustée de façon à permettre aux banques d'offrir de meilleurs conditions aux épargnants et en même temps de couvrir les frais inhérents aux nouveaux services destinés à attirer les dépôts.

3.7.2 Institutions financières non bancaires

La récente croissance des institutions financières non bancaires a eu des effets positifs et négatifs sur le système financier; l'incidence de ces effets sur le futur du crédit agricole est difficile à prévoir. En général, les NBFI ont été soumises à un moindre degré de réglementation et de contrôle de la part de la Banque Centrale et leur croissance rapide et relativement désordonnée cause de plus en plus d'inquiétude quant à leur stabilité financière, surtout en ce qui concerne les nouvelles et les plus petites. Une NBFI a été placée sous curatelle officielle à la fin de 1984, par la Haute Cour du Kenya et on craint des prélèvements de panique chez d'autres NBFI. Le crédit accordé par les institutions financières non bancaires a plus que triplé durant les quatre dernières années. Avec le relèvement officiel du minimum de réserve obligatoire en février dernier et la prescription de placer 50% de la réserve obligatoire en Bons du Trésor, les opérations financières risquées de certains de ces établissements sont devenues plus voyantes. Les données globales des opérations des NBFI, d'après la Banque Centrale, montrent, en décembre 1982 et en mars 1983 un rapport entre avances et dépôts de l'ordre de 85%. Seule une petite partie du passif total est placée en capital et en réserves. Du moment qu'il n'existe pas encore d'assurance sur les dépôts au Kenya, le manque de normes de gestion prudente augmente l'instabilité et le risque de pertes pour les déposants. Sur le volet positif, les NBFI ont introduit une certaine concurrence dans le système financier kényen. Grâce à

leur structure de taux d'intérêt plus élevée, les NBFI ont été capables de mobiliser des fonds et se sont montrées disponibles à financer des entreprises (projets plus risqués et prêts à terme) qui, normalement, n'auraient pas obtenu de crédit des banques commerciales. Les NBFI, plus petites, peuvent offrir des services plus personnalisés que les grandes banques, et cela en partie grâce à leur spécialisation et de leurs frais moins élevés.

TABLEAU II

Crédit agricole en cours des banques commerciales (1974-1984)

A) Distribution par échéances							
		Court 0 à 2 ans (% t)	Moyen 2 à 5 ans (% t)	Long 5 ans (% t)	Total %	Total (Mill. Sh K)	Accroiss. Annuel % Taux d'inflation %
Fin déc.	1974	65	33	2	100	456.6	—
	1975	72	25	3	100	749.1	56.0
	1976	75	22	3	100	913.0	28.0
	1977	73	23	4	100	1.352.0	48.0
	1978	71	24	5	100	1.563.1	15.5
	1979	67	29	4	100	1.774.5	13.5
	1980	68	29	3	100	2.078.2	17.0
	1981	70	21	9	100	2.306.4	11.0
	1982	68	21	11	100	2.821.3	18.3
	1983	81	14	5	100	3.811.9	26.0
	1984	74	15	11	100	3.636.4	(4.6)

B) Distribution par type d'exploitation

		1) Petites (% t)	2) Grandes (% t)	Coopéra- tives (% t)	Offices agric. (% t)	Total %	Total (Millions de Sh K)
Fin déc.	1974	23	52	14	12	100	456.6
	1975	23	51	13	13	100	749.1
	1976	27	47	9	17	100	913.0
	1977	23	38	15	24	100	1.352.9
	1978	19	47	23	11	100	1.563.1
	1979	17	53	21	9	100	1.774.5
	1980	18	51	21	10	100	2.078.2
	1981	22	44	20	14	100	2.306.4
	1982	20	41	15	24	100	2.821.2
	1983	16	32	16	36	100	3.811.9
	1984	19	35	18	28	100	3.636.4

1) Exploitations jusqu'à 50 ha

2) Exploitations de plus de 50 ha

Source: Central Bank of Kenya, Economic and Financial Review

TABLEAU 12

Institutions financières non bancaires NBF1

Octroi de crédit au secteur privé (décembre 1978 - 1984) (en millions de Sh K)

Distribution du crédit en cours (%)	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Agriculture	5.0	5.0	4.0	6.0	11.6	12.7	11.4
Industries manufacturières	13.0	12.0	13.0	12.0	12.3	12.6	12.9
Bâtiment	6.0	11.0	10.0	13.0	10.8	8.7	9.0
Logement	30.0	28.0	34.0	33.0	30.8	29.2	25.3
Exportation	.5	1.0	1.0	1.0	.7	1.2	1.5
Importation	4.0	3.0	3.0	2.0	2.6	1.4	1.4
Commerce intérieur	15.5	9.0	12.0	12.5	13.3	13.1	14.1
Divers 1)	26.0	31.0	23.0	20.0	18.0	21.1	25.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
en millions de Sh K	2.406.0	2.936.0	4.136.0	5.210.0	6.710.2	7.978.4	10.323.7
Accroissement en %		22.0	40.9	26.0	28.8	18.9	29.4
Taux d'inflation %		8.4	12.8	12.6	22.3	14.5	9.1

1) Autres crédits à particuliers et entreprises y compris les ventes à crédit

Source: Central Bank of Kenya, Economic and Financial Review
(Données calculées par l'auteur)

TABLEAU 13

Institutions non financières: Actifs sélectionnés (1975-1984) (en millions de Sh K)

Année (décembre)	Investissements		Prêts, Avances et Bons du Trésor		Total actifs
	Secteur public	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé	
1975	17.35	57.64	15.52	1.002.10	1.643.14
1976	17.86	53.45	1.25	1.355.95	1.943.46
1977	5.74	56.16	12.70	1.715.59	2.776.41
1978	41.07	183.93	12.81	2.221.70	3.774.79
1979	33.56	164.05	38.51	2.770.86	4.934.78
1980	231.79	146.16	33.95	3.989.90	6.388.86
1981	423.35	121.07	35.43	5.087.74	7.801.09
1982	580.76	131.25	117.83	6.578.96	10.256.07
1983	1.788.67	159.10	78.73	7.819.30	12.536.26
1984	1.881.76	232.65	70.83	10.091.07	17.326.77

Source: Central Bank of Kenya, Economic and Financial Review

3.8 CONCLUSIONS

Certains facteurs présents dans la structure évolutive du marché financier dans la réglementation actuelle de l'activité bancaire sont de nature à limiter, dans la moyenne période à venir, le développement du crédit agricole chez les banques commerciales. Le premier de ces facteurs est une restriction généralisée de la liquidité due aux difficultés de la balance des paiements. La combinaison de la demande de crédit de la part du secteur public et semi-public, de l'obligation d'achat de Bons du Trésor et du pourcentage élevé de réserves obligatoires continue à faire peser un lourd fardeau sur le système financier. Cette situation pourrait cependant changer si les attentes d'un boom du café se matérialisaient. Les prix du café sont en hausse depuis la gelée au Brésil et le Kenya dispose de stocks suffisants de café (environ 90.000 t.) qu'il espère écouler en augmentant son contingent. Le deuxième est l'amenuisement progressif de la marge d'intérêt qui rend les banques de plus en plus réticentes à entreprendre une politique de crédit coûteuse et risquée comme le demande le crédit agricole. De nombreuses NBFi n'ont pas de présence permanente dans les zones rurales et manquent d'expérience dans l'évaluation du crédit agricole.

La gestion du crédit agricole et la réglementation du secteur financier ont été déclarées questions d'intérêt prioritaire dans la formulation du Cinquième Plan de Développement (1984-1988). Le diagnostic de l'ensemble des problèmes de réglementation financière est clair et largement accepté. Le plan met en relief: (a) les difficultés croissantes de liquidité du secteur financier, (b) les taux d'intérêt réels trop bas ou négatifs qui ont eu un effet néfaste sur la mobilisation de l'épargne nationale et qui ont encouragé une distribution non rentable des ressources entre secteurs. Dans ce sens, l'Etat envisage une réduction des emprunts publics obligatoires auprès du système bancaire pendant la période du Plan et entend poursuivre une politique de taux d'intérêt plus flexible pour maintenir positifs les taux d'intérêt réels. L'Etat a fait de sensibles progrès vers la réalisation de ces objectifs. En particulier, les

emprunts publics ont été progressivement réduits en 1984 et en 1985, et les taux d'intérêt réels ont été positifs pour les épargnants et pour les emprunteurs depuis le début de 1984.

Si l'on en juge d'après les efforts de surveillance de la Banque Centrale et les données sur les pratiques de crédit actuelles des banques commerciales, le paquet de réglementations financières n'a pas eu pour effet, jusqu'à ce jour, de faire augmenter de façon effective les nouveaux crédits agricoles. Il semble que ces dernières années, la force de traction dominante dans l'affectation du crédit a été la différence de structure des taux d'intérêt entre les banques commerciales et les NBFi, qui a permis aux NBFi d'attirer une part croissante de nouveaux dépôts. Les NBFi se sont traditionnellement spécialisées dans le financement des ventes à crédit et de la construction et se sont tournées maintenant vers certaines entreprises manufacturières. A l'exception de quelques unes, qui se sont toujours spécialisées dans l'agriculture, la plupart des NBFi sont peu intéressées au crédit agricole. Elles manquent d'expérience institutionnelle dans ce domaine, et n'ont pas d'agences rurales.

4.

CREDIT RURAL EN DEHORS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Au Kenya, le crédit agricole est exercé par un certain nombre d'établissements faisant partie du marché du crédit organisé et par des particuliers qui opèrent sur le marché traditionnel. Tandis qu'au chapitre 3 nous avons parlé des banques et des NBFi et que les principaux établissements de crédit agricole seront traités au chapitre 6, ce chapitre sera consacré à quelques voies supplémentaires d'accès au crédit agricole. Les coopératives et les bureaux de commercialisation en font partie.

COOPERATIVES

Les coopératives agricoles ont réalisé en 1984 un chiffre d'affaires de 2.926 millions de shillings. Le nombre des sociétés était de 1.515 et les sociétés secondaires ou unions étaient au nombre de 57. En 1984, les membres des coopératives agricoles étaient 1.182.030.

Les coopératives agricoles administrent un certain nombre de programmes de crédit au bénéfice de leurs membres. Dans la mesure où ces programmes de crédit envisagent des prêts aux membres et la collecte de l'épargne individuelle, nous en parlerons au chapitre 6 dans le cadre de la Banque Coopérative du Kenya. La fourniture de facteurs de production à crédit fait partie de ce chapitre.

Pour les fins de ce rapport, on a effectué deux études de cas sur les lieux. On a visité la KGGCU (*Kenya Grain Growers Cooperative Union*) à Nakuru, de même que la MFDCU (*Muranga Farmers*

District Cooperative Union) dans le district de Muranga.

La KGGCU est née en décembre 1984 de la fusion de la *Kenya Grain Growers Cooperative Society* et de la *KFA Kenya Farmers Association*. La KGGCU étant de formation récente, elle est encore en voie d'organisation.

D'après les informations reçues durant la visite, la KGGCU a été désignée par le NCPB (*National Cereals and Produce Board*) comme seul agent dans tout le Kenya pour la vente de blé. La KGGCU possède 44 magasins de vente et 2 entrepôts de stockage. Elle fournit également aux exploitations des facteurs de production pour la culture des grains.

Alors que la KFA n'avait que 10.000 membres, la KGGCU représente une association beaucoup plus nombreuse.

La KGGCU fournit du crédit en nature sur la base de trois programmes:

- 1) Ventes à crédit mensuelles de facteurs de production agricoles. Les ventes à crédit doivent être réglées sur une base mensuelle. Cependant, on ne chargera pas d'intérêt avant 60 jours à partir du mois de livraison. Les garanties (terres, biens mobiliers, mandats irrévocables de paiement de récoltes, etc) sont évaluées prudemment cas par cas.
- 2) Crédit de campagne pour facteurs de production agricoles, remboursable à la livraison de la récolte ou, normalement, au bout de 6 mois. Garanties selon les besoins.
- 3) Crédit pour biens d'équipement comme tracteurs, moissonneuses et matériel auxiliaire. L'exploitant est tenu à verser un acompte de 40% à l'achat du matériel. Pour le reste il peut obtenir un crédit de deux ans. Garanties sur les nouvelles machines.

Le taux d'intérêt appliqué par la KGGCU a été jusqu'ici équivalent au taux d'intérêt bancaire + 2%, c'est à dire 16% au moment où a été rédigé ce rapport. Le taux d'intérêt est en voie de révision et sera ramené au niveau des taux bancaires ou des taux bancaires - 2% ou bien 12 - 14%. Comment cela sera-t-il possible dans la pratique, il est difficile de l'établir. Très probablement cela fera augmenter la demande de crédit.

A la fin de décembre 1985, 342 millions de shillings étaient répartis comme suit:

1) Ventes mensuelles à crédit	307 Mill. Shs
2) Crédit de campagne	25 Mill. Shs
3) Biens d'équipement	10 Mill. Shs
Total	342 Mill. Shs.

Les arriérés de paiement s'élevaient à 265 millions de Shs, soit 77,5%. Les arriérés sont continuellement recouvrés et une réserve de 53 millions de Shs a été portée au bilan de décembre 1984. Le roulement des fonds est extrêmement lent. La baisse du taux d'intérêt amènera probablement une augmentation de fonds aux programmes de crédit.

Les *sociétés coopératives agricoles locales* fournissent elles aussi à leurs membres des facteurs de production à crédit. Théoriquement, le montant des ventes à crédit est recouvré au moment du paiement des récoltes aux membres. Des statistiques à l'échelon national ne sont pas disponibles, mais si l'on s'en tient aux données relevées dans le district de Muranga (Tableau 14) le volume des ventes à crédit des coopératives locales est considérable. Les ventes à crédit dans le cadre du CPCS (*Cooperative Production Credit Scheme*) ont été introduites principalement dans les coopératives de production du café, des produits laitiers et du pyrèthre. Tant qu'il s'agit de fournir des facteurs de production à crédit repayables sur la vente des récoltes, les recouvrements sont assurés, du moment que les membres doivent forcément livrer leurs récoltes à la coopérative.

Pour assurer une fourniture suffisante de facteurs de production aux membres des coopératives, le Ministère du Développement Coopératif soutient l'activité des magasins d'approvisionnement coopératifs à travers plusieurs programmes d'aide assistés par des donateurs. Au moment où nous avons rédigé ce rapport, le Farm Input Supply Scheme sponsorisé par DANIDA était en cours d'application. Il couvrait 36 sociétés coopératives et 23 unions. Ce programme offrait une subvention pour la construction de magasins et un fonds renouvelable pour financer le fonctionnement de ces magasins.

TABLEAU 14

Statistiques sur les ventes à crédit à la Muranga Farmers' District Cooperative Union Ltd. (MFDCU) pendant l'année financière 1984/1985 (en millions de Sh K)

	Montant en cours au 1/10/1984	Ventes à crédit dans l'année financière	Recouvrements dans l'année financière	Solde courant 30/9/1985
16 coop. de café/ 81.000 membres actifs/ récolte payée aux membres en 1983/1984 615.6 mill. de Sh K	8.7	91.1	81.9	17.9
Dettes courantes				12.9 (72%)
Dettes en retard (= dettes qui n'ont pas été recouvrées sur les sommes payées aux membres)				5.0 (28%)

Source: MFDCU/Section bancaire

BUREAUX DE COMMERCIALISATION

Les exploitants qui cultivent du thé, du pyrèthre, du café et du coton obtiennent souvent du crédit de campagne ou à moyen terme de leurs monopoles respectifs de commercialisation. Les prêts sur les récoltes d'exportation absorbent la majeure partie des fonds, et les agriculteurs qui produisent des cultures vivrières ont peu d'accès au crédit.

MARCHÉ TRADITIONNEL

On ne sait pas grand'chose sur le marché traditionnel, mais de sensibles volumes de monnaie semblent changer de mains, spécialement dans le cadre de la famille élargie. Beaucoup de membres de ces familles gagnent leur vie ailleurs, dans les grandes villes, et versent des sommes régulières pour l'entretien de leurs avoirs.

5.

**INFRASTRUCTURES DE DÉVELOPPEMENT RURAL
ET POLITIQUES DE PRIX**

Au cours des vingt dernières années, malgré des hauts et des bas, l'évolution du développement rural kényen a été remarquable. Un système bien développé de fournitures de facteurs de production aux exploitations, de consultation agronomique et de commercialisation des récoltes a contribué de façon inestimable à cette croissance.

Dans ce chapitre, nous allons examiner quelques uns des aspects principaux des infrastructures de production et de la commercialisation des produits agricoles.

5.1 RÉSEAU ROUTIER

Un réseau routier approprié est d'importance capitale pour le développement agricole. Au Kenya, l'Etat a beaucoup amélioré le réseau des voies de communication. Les routes camionables et les routes principales ont eu la priorité. Mais on a construit aussi des routes spéciales, comme par exemple les routes du sucre, du thé et du riz ou des raccords routiers desservant des établissements industriels. Le réseau routier, qui compte 54.000 km de routes, comprend 25.000 km environ de routes camionables, principales et secondaires, 26.000 km de routes locales et 3.000 km de routes spéciales. La longueur des routes goudronnées a augmenté d'environ 1.000 km en 1960 à 6.700 km en 1983.

Près de 85% des routes classées ont encore un fond de gravier ou de terre battue. En outre, il existe entre 85.000 et 100.000 km de

pistes rurales non classées.

5.2 FOURNITURE DE FACTEURS DE PRODUCTION ET FIXATION DES PRIX

L'emploi de facteurs de production sélectionnés s'est largement répandu au Kenya. Par rapport à beaucoup d'autres nations, le système kényen de fourniture de facteurs de production fonctionne bien dans la plupart des régions et pour la plupart des articles. La structure de vente des facteurs de production comprend une série de petits et grands organismes semi-publics, des coopératives, des compagnies privées et des petits commerçants. Les principaux problèmes dans ce domaine sont: la discontinuité de l'offre nationale de fertilisants, les pénuries localisées, le développement trop lent des infrastructures destinées à desservir les petits exploitants et les retards dans la livraison des engrais. L'Etat a joué un grand rôle dans la promotion de l'emploi des facteurs de production et dans la réglementation des fournitures en adoptant toute une série de mesures assurant le contrôle des prix et celui des importations, des aides d'encouragement aux coopératives, le soutien de la recherche agronomique, l'extension des cultures et le stockage direct de certains facteurs de production.

Le Kenya emploie entre 160.000 et 200.000 tonnes de fertilisants par an. La connaissance technique de l'utilisation de ces fertilisants est encore limitée dans beaucoup de régions. La promotion de leur emploi est encore faible tant du côté du service d'extension que du côté des ventes. Au Kenya, le marché des fertilisants est caractérisé par une grande diversité de canaux d'approvisionnement et par une forte interdépendance entre distributeurs et importateurs. En ce moment la KGGCU (*Kenya Grain Growers Cooperative Union*) manie près de la moitié des fertilisants importés au Kenya. Les autres principaux fournisseurs sont le MEA, les coopératives et la KTDA (*Kenya Tea Development Authority*). Tous les engrais sont importés, d'habitude en sacs. Dans le cadre de certains bilatéraux, de grosses fournitures de fertilisants ont été faites pour

assister l'Etat dans une période de pénurie de devises.

En ce qui concerne la fixation des prix des engrais, l'élément déterminant est l'étendue et la forme des contrôles des prix. L'Etat s'efforce de maintenir aussi bas que possible les prix à l'échelon des exploitants. Certaines anomalies dans le système de fixation des prix, et notamment l'établissement de marges de profit insuffisantes, ont eu parfois l'effet indésirable de faire diminuer l'offre dans les zones rurales et donc d'annuler les bénéfices de la fixation des prix.

Le Kenya a également une solide expérience dans la production et la distribution de semences sélectionnées. Dans les cultures principales (maïs et blé) l'usage de semences sélectionnées est très répandu.

L'introduction du maïs hybride et sa rapide expansion dans tout le pays ont constitué une expérience fondamentale. Une bonne partie de la distribution de ces semences à crédit est du ressort de la KSC (*Kenya Seed Company*) qui a organisé, avec l'aide du service d'extension et d'un réseau de petits commerçants, une campagne énergique pour intéresser les petits exploitants à cette culture. Aujourd'hui, la KSC estime que près de la moitié des 1,2 millions d'hectares consacrés au maïs sont cultivés en hybride ou en semences sélectionnées. Les données sur l'usage des semences sélectionnées dans d'autres cultures ne sont malheureusement pas aussi encourageantes. On estime que 50% des cultivateurs de blé emploient des semences sélectionnées. On dispose également de nouvelles semences sélectionnées pour les haricots, les pommes de terre et les légumes, mais celles-ci ne couvrent qu'une faible proportion des surfaces cultivées. La fixation des prix est le facteur principal de la fourniture de semences, notamment pour le maïs. Ces dernières années, les marges de profit des détaillants ont passé de 9,4% en 1975 à 7,2% en 1985, menaçant ainsi la rentabilité du système de distribution des semences.

Les exploitants kényens dépensent presque autant en produits chimiques agricoles qu'en engrais, plus de 12 millions de K£ en 1983. Les produits chimiques sont particulièrement indispensa-

bles pour la production du café et du coton. Soixante cinq pour cent des produits agrochimiques sont absorbés par la production de café. Libres de tout contrôle de prix et d'importation, les produits agrochimiques sont largement disponibles, en général sous forme de grosses fournitures. La vente est assurée par des commerçants privés, la KGGCU, les coopératives et de petits grossistes. La promotion dans la presse et aux points de vente est active.

L'élevage représente un apport essentiel au PNB. La majeure partie du cheptel est nourri sur pré, même dans les zones à haut potentiel. Mais avec les limitations qu'exerce la croissance de la population sur des pâturages déjà limités, les éleveurs se tournent de plus en plus vers la production de fourrage et d'aliments fourragers. Les services sanitaires vétérinaires sont approvisionnés par l'Etat en ce qui concerne les bains désinfectants contre les tiques, les vaccinations, les services vétérinaires, l'insémination artificielle et la vente de médicaments. Les coûts et la qualité de ces services se posent de plus en plus comme éléments majeurs. Les subventions pour les services d'élevage ont atteint 114,5 millions de £ K l'année dernière, un fardeau considérable dans cette période de pénurie de fonds publics. Cette pénurie de fonds publics unie à certains problèmes de gestion des services sanitaires du cheptel s'est traduite par des fournitures irrégulières, une pénurie de médicaments, des bains désinfectants à trop faible concentration, etc.

5.3 COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES ET FIXATION DES PRIX

L'Etat exerce un pouvoir décisionnel en matière agricole à travers ses politiques de fixation des prix et de commercialisation. Le niveau d'intervention publique en matière de prix et de commercialisation est comparativement élevé. Beaucoup de contrôles sur les prix et sur les ventes ont servé à la période coloniale. Après l'Indépendance, la plupart de ces contrôles ont été maintenus et le rôle des offices de commercialisation a été élargi au point

de comprendre également la production des petits exploitants. Ce qui fait que le système de fixation des prix et de commercialisation a évolué principalement selon les besoins des grands producteurs plutôt que selon ceux des petits exploitants. Depuis l'Indépendance, les ventes des petits exploitants aux offices de commercialisation ont augmenté et représentent actuellement 55% environ du total des ventes commercialisées.

Les contrôles du marché ont une importance particulière pour les productions vivrières nationales comme le maïs, le riz et le blé. Les contrôles sont clairement établis par la loi, et l'Etat jouit d'une large autorité dans ce domaine. Le maïs est commercialisé à la fois à travers un système de commercialisation officiel et un système parallèle. Le système officiel, qui administre 50% environ de la production de maïs, est contrôlé par le NCPB (*National Cereals and Produce Board*) qui est un organisme semi-public. Le NCPB détient le monopole légal sur l'achat, la distribution et l'importation de maïs. Les opérations directes du NCPB sont importantes et adviennent à travers 41 dépôts et quelque 400 centres d'achat. Le NCPB travaille également à travers les coopératives et, dans une certaine mesure, autorise des commerçants privés à fonctionner comme agents d'achat. Les marges, les prix d'achat et de vente du NCPB sont fixés par l'Etat. Il existe en outre un marché parallèle florissant, fait de milliers de petits commerçants qui achètent de petites quantités de maïs sur les marchés locaux. Ce commerce est réglementé par l'Administration locale. Il est particulièrement important pour les petits exploitants et concerne 70% environ de la production de maïs des petits exploitants.

Le NCPB est également responsable de la réglementation du commerce du blé. Du moment que le blé est cultivé principalement dans de grandes ou moyennes exploitations agricoles, il n'existe pas de marché parallèle. Le NCPB se sert des KGGCU locales comme agents. Le riz est le troisième produit céréalier en ordre d'importance. On le cultive quasi-exclusivement dans les zones irriguées sous la direction du NIB (*National Irrigation Board*). Le NIB agit en tant qu'agent du NCPB, ramasse et traite le riz et le

passé à des grossistes pour le compte du NCPB.

Le café et le thé, qui sont les principales cultures d'exportation, passent eux aussi par des bureaux de commercialisation. Le café est vendu à travers les coopératives (petits exploitants) et la KPCU (*Kenya Planters Cooperative Union*). La KPCU traite, emmagasine, sélectionne et commercialise le café pour le compte des coopératives et des plantations, sous l'autorité de l'Office du Café du Kenya. Dans la moyenne, les résultats des coopératives de planteurs de café sont bons.

La production des petits planteurs de thé, qui représente 60% de la production de thé totale, est administrée par la KTDA (*Kenya Tea Development Authority*), qui ramasse traite et vend le thé aux enchères. Les résultats de la KTDA ont été bons. Les grandes plantations sont responsables de la vente de leur propre production de thé.

Les contrôles de prix officiels ont eu leur plus grand impact sur les produits vivriers. Les principaux problèmes ont été représentés par des prix officiels excessivement bas, l'insuffisance de mesures d'encouragement aux producteurs et les pertes de gestion des organismes semi-publics. Les prix officiels sont établis pour une série de produits agricoles de consommation interne comme le maïs, le blé, le sucre, le boeuf, le lait et le coton. Pour les produits agricoles d'exportation les producteurs perçoivent les prix du marché mondial ajustés par qualités, moins les frais de commercialisation et, dans certains cas, les taxes.

Les résultats du Kenya dans le maintien d'un taux de change suffisant ont été alternes, mais favorables dans l'ensemble. Les dernières retouches au taux de change ont été favorables pour le secteur agricole et aussi parce que les prix de parité import-export sont employés comme base d'établissement des prix dans *l'Annual Price Review*.

Sauf quelques exceptions, les produits agricoles ne sont pas lourdement taxés au Kenya si l'on exclut les taxes communales qui sont levées en cours de commercialisation. Le café et le sucre sont les principales exceptions à cette règle. Pour la récolte de café de

1981/82 les taxes et impôts représentaient au total 9,3% de la récolte.

TABLEAU 15

Sommaire des accords de prix et de commercialisation

Marchandise	Système de fixation des prix	Système de commercialisation	Principales difficultés
<i>PRODUITS VIVRIERS</i>			
<i>Maïs</i>	Prix au producteur, marges de distribution et de mouture, prix de détail pour la farine de maïs fixés par l'Etat. Bonne application sur les marchés commerciaux, sporadique sur les marchés ruraux (sauf dans les périodes de pénurie de 1980/81).	Monopole public établi par la loi et géré par le NCPB, sauf pour le commerce légal de district de faible entité (moins de 10 sacs). Le NCPB traite jusqu'à 30% de la production commercialisée. Le marché parallèle agit surtout dans les zones rurales.	Certaines années, niveau trop bas des prix officiels et ajustements irréguliers. La fixation panterritoriale des prix fait diminuer l'intérêt à produire. Les contrôles des prix favorisent surtout les habitants des villes au détriment de ceux des campagnes. Marges insuffisantes pour le NCPB. Les contrôles du marché introduisent des distorsions et des frais supplémentaires et affectent négativement les petits exploitants.
<i>Blé</i>	Prix au producteur, marges et prix de détail de la farine fixés par l'Etat. L'application est satisfaisante car le blé est cultivé principalement par les grandes et moyennes exploitations sur des bases commerciales.	Monopole de l'Etat établi par la loi et géré par le NCPB qui contrôle tout le marché. La KFA*) agit en tant qu'agent du NCPB.	Inefficiences au NCPB et peut-être au KFA. Les coûts actuels du KFA ne sont pas connus.
<i>Haricots</i>	Prix de promotion fixé par le NCPB, mais par ailleurs les prix ne sont pas contrôlés.	Le NCPB traite de petites quantités, sauf en 1982, lorsque le prix de promotion a provoqué de gros achats.	Les prix élevés ont entraîné de la part du NCPB l'achat de grandes quantités qui ont créé des difficultés d'entreposage. Exportations significatives en 1983, parfois en perte.

*) Pris en charge par la KGGCU.

TABLEAU 15 (cont.)

Marchandise	Système de fixation des prix	Système de commercialisation	Principales difficultés
<i>Riz</i>	Prix au producteur, marges et prix de détail fixés par l'Etat. L'application est satisfaisante, bien qu'il existe un marché parallèle dans les zones urbaines.	Monopole de l'Etat établi par la loi et géré par le NCPB.	Certaines années, le bas niveau des prix à la production a exigé des subventions aux producteurs dans les zones irriguées. La demande dépasse l'offre, mais elle est partiellement satisfaite grâce à des donations alimentaires. Inefficiency du NCPB.
<i>Autres cultures vivrières (Millet, sorgho, légumes etc.)</i>	Prix déterminés par le marché.	Largement vendues sur les marchés locaux. Le NCPB traite de petites quantités de certains produits.	Les services de commercialisation demandent à être améliorés, quelques problèmes d'offre et de qualité, notamment pour les fruits et les légumes.
CULTURES INDUSTRIELLES			
<i>Canne à sucre</i>	Prix à la production, marges d'usinage et de distribution fixés par l'Etat. L'application est bonne.	Canne à sucre commercialisée à travers les coopératives ou envoyée directement en usine. L'Etat a le monopole sur le sucre, effectué par le KNTC. Beaucoup de détaillants privés.	La politique de bas prix à la consommation a entraîné une rémunération insuffisante de la production et de l'usinage. Taux élevés de taxation. Industrie en crise financière à cause des prix trop bas et de la baisse de l'offre qui en est la conséquence. Des efforts dans la commercialisation sont nécessaires.
<i>Coton</i>	Prix au producteur et marges d'égrenage fixés par l'Etat. L'application est bonne.	L'Etat a le monopole à travers l'Office du Coton. Tout le coton est traité par les coopératives.	Faiblesse des coopératives et de la direction financière de l'Office du Coton. Paiements des producteurs en retard, fortes déductions.
<i>Grains à huile</i>	Prix déterminés par le marché. Le NCPB établit des prix de promotion pour ses propres achats.	Marché libre, le NCPB et les coopératives commercialisent tous deux les grains à huile.	Marché en progrès. Exigence d'informations et de voies d'écoulement.

TABLEAU 15 (cont.)

Marchandise	Système de fixation des prix	Système de commercialisation	Principales difficultés
<i>CULTURES D'EXPORTATION</i>			
<i>Café</i>	Prix déterminés par les marchés mondiaux, moins les coûts de traitement et de commercialisation. Prix au producteur lié à la qualité.	L'écoulement du produit se fait à travers les coopératives et la KPCU qui commercialisent tout le café des coopératives et des plantations pour le compte de l'Office de commercialisation du café. Les enchères ont lieu à Nairobi.	Système de commercialisation très efficient. Nécessité d'améliorer la qualité de traitement du café des petits exploitants pour améliorer les recettes. Niveaux de coopératives variables avec des rentabilités variables.
<i>Thé</i>	Prix déterminés par les marchés mondiaux, moins les coûts de traitement et de commercialisation. Prix final à la production lié à la qualité.	La KTDA collecte, traite et écoule toute la production des petits exploitants; les plantations ont leurs propres usines. L'Office du Thé tient ses enchères à Mombasa.	Le système est rentable. Les prix de la KTDA sont liés à la qualité.
<i>Pyrèthre</i>	Prix fixés par l'Etat et en rapport avec le contenu en pyrèthre. Les prix ont baissé jusqu'à 25% du prix mondial.	L'Office du Pyrèthre a le monopole de la commercialisation et de l'exportation. Les coopératives vendent à l'Office.	Prix trop bas pour les producteurs entraînant le déclin de la production. Office du Pyrèthre inefficent. Paiements aux agriculteurs en retard.
<i>Elevage et produits laitiers</i>			
<i>Bétail sur pied et viande de boeuf</i>	Prix de détail du boeuf fixés, mais appliqués pour les bas morceaux seulement.	Marché libre, le KMC a le monopole des exportations. L'agence LBM (<i>Livestock Marketing Branch</i>) du MOALD achète le bétail aux enchères dans les ventes de saisies.	Les bas prix de détail du boeuf ont fait augmenter la demande. Le KMC a des difficultés financières car il ne peut entrer en compétition. Opérations du LMB très coûteuses.
<i>Lait</i>	Prix à la production fixés par l'Etat avec des niveaux saisonniers différentiels. Appliqués seulement dans les canaux de distribution commerciale. Prix fixés suivant la saison sur les marchés ruraux.	Le KCC a le monopole du ramassage et du traitement du lait. Marchés ruraux saisonniers.	Les prix trop bas et sporadiquement ajustés du lait ont découragé l'offre. Les prix des marchés locaux sont souvent plus intéressants. Les systèmes de ramassage chez les petits éleveurs demandent à être améliorés. Coûts élevés du KCC.

Source: Kenya agricultural sector report 4629-KE — 1984 World Bank

6.

ETABLISSEMENTS FINANCIERS SPÉCIALISÉS ET APERÇU DE FINANCE RURALE

Dans ce chapitre nous allons décrire et analyser les opérations de l'AFC (*Agricultural Finance Corporation*), de la CBK (*Cooperative Bank of Kenya*) et des UBS (*Coopérative Union Banking Sections*).

6.1 ENVIRONNEMENT ET TRAITS GÉNÉRAUX

L'Etat a pu intervenir directement dans la promotion du crédit agricole grâce à l'établissement et à la consolidation de l'AFC et de la CBK. Ces institutions de crédit avaient été spécialement créées pour répondre aux besoins financiers de certains secteurs de la population qui n'avaient pas suffisamment accès à d'autres sources de crédit commercial et pour octroyer au secteur agricole et à celui des coopératives le crédit à terme que les banques commerciales ne pouvaient pas leur fournir. La CBK avait été instituée initialement pour financer les coopératives et les unions, tandis que les UBS avaient été créées pour offrir des prêts individuels et des services d'épargne aux membres des coopératives. Les buts opérationnels de l'AFC ont changé depuis les années 1960 où la scène du crédit était dominée par l'achat de terrains et par le développement à grande échelle. Depuis le début des années 1970, l'AFC s'est de plus en plus engagée dans des programmes de crédit aux petits exploitants. La CBK a été instituée pour fournir des services bancaires complets au mouvement coopératif. Elle a été enregistrée une première fois en 1965 dans le cadre de la loi coopérative (*Cooperative Societies Act*), et ensuite, en 1968, dans celui de la loi bancaire (*Ban-*

king Act). Ses membres comptent les organisations coopératives nationales, les unions de coopératives de district et les sociétés primaires. Les opérations de crédit de la CBK financent une multitude d'activités agricoles allant de la production, au traitement et à la commercialisation des produits. Les UBS avaient été créées à l'origine, pour administrer, pour le compte des sociétés membres, le CPCS (*Cooperative Production Credit Scheme*) destiné aux petits exploitants membres de coopératives. Par la suite, pour financer le CPCS, elles furent chargées d'administrer le programme d'épargne CSS (*Cooperative Savings Scheme*). Les premières UBS commencèrent à fonctionner vers la fin des années '60 dans les coopératives de planteurs de café.

Les politiques de crédit et les procédures de l'AFC et de la CBK sont fortement influencées par l'Etat du fait que:

- 1) leur conseil d'administration est nommé par le Gouvernement (AFC) et compte plusieurs représentants des principaux ministères intéressés;
- 2) leurs ministères de supervision, MOALD dans le cas de l'AFC et MOCD dans le cas de la CBK ont joué un rôle dominant dans la définition des programmes et des conditions de crédit et sont, à différents degrés, responsable des les décisions de crédit;
- 3) les fonds publics sont la principale source de financement de ces établissements. L'AFC est entièrement financée par des programmes d'aide internationale et par d'autres apports budgétaires de l'Etat, tandis que la CBK est financée entre 30 et 40% par l'Etat et pour le reste par les dépôts des coopératives. Les fonds publics ont été rétrocédés à l'AFC et à la CBK à des taux rabaisés pour consentir à ces établissements des marges aptes à couvrir les frais plus élevés que comporte le crédit de développement. Les taux de crédit demandés aux exploitants et aux coopératives ont été maintenus au dessous du taux maximum des banques commerciales.

Les UBS ont été créées pour fonctionner comme des sections bancaires dans le cadre des Unions Coopératives. Leurs opérations sont soumises au *Co-operative Societies Act* et elles dépendent du

MOCD. Le *Co-operative Production Credit Scheme* est en grande partie financé par les épargnes mobilisées dans le cadre du CSS. Cependant, les UBS administrent également d'autres programmes de crédit à leurs membres, financés par des fonds d'aide à travers la CBK. Aussi bien le CPCS que le CSS sont des programmes institués par l'Etat.

Les activités de crédit de ces établissements se sont rapidement élargies au cours des années 1970. Le montant du crédit accordé par l'AFC et par la CBK réunies représente 50% du total du crédit agricole institutionnel en cours. Entre 1974 et 1984, le portefeuille-crédits de l'AFC, à l'exclusion des programmes de crédit de campagne financés séparément par l'Etat, a augmenté en termes nominaux de 263 millions de shillings à près de 1.000 millions. En outre, le crédit de campagne en cours en octobre 1984, sur la part de NSCS administrée par l'AFC, était de près de 600 millions de shillings. Les crédits en cours de la CBK ont passé de 33 millions de shillings en 1974 à 630 millions en juin 1983. L'investissement total de l'Etat dans les programmes de crédit agricole de ces deux établissements, y compris les programmes de crédit financés par des aides internationales était d'environ 2 milliards de shillings vers la moitié de 1983. Le solde courant des crédits CPCS des UBS, à la fin de septembre 1984, était de 347 millions de shillings, et celui des dépôts des membres à la même date s'élevait à 515 millions.

6.2 LA CORPORATION DE FINANCE AGRICOLE (AFC)

6.2.1 *Objectifs originels et exigences croissantes*

Un certain nombre des contraintes institutionnelles qui entravent en ce moment les opérations de l'AFC dépendent du fait que sa structure légale et opérationnelle n'a pas évolué avec la croissance et les modifications de la demande de crédit. Historiquement, l'AFC avait été conçue comme un organisme de droit public, opérant sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, pour assurer l'exécution des politiques de développement moyennant la

fourniture de crédits et de services aux agriculteurs. Sur la base du *AFC Act* de 1969, ses fonctions sont définies comme étant celles d'assistance au développement de l'agriculture et des industries agricoles en octroyant des crédits à: agriculteurs, sociétés coopératives, groupes de représentation annexes, compagnies privées, organismes publics, collectivités locales et autres personnes employées dans l'agriculture ou dans les industries agricoles. Elle a été la principale source de crédit à terme pour l'investissement dans l'agriculture. L'AFC a été invité par l'Etat à concentrer de plus en plus ses activités de crédit sur les petites et moyennes exploitations. Les activités de l'AFC sont limitées au crédit et aux services de conseil relatives au crédit. Elle ne détient pas de dépôts et n'accomplit aucune des fonctions qui s'y rapportent.

6.2.2 *Structure de la Direction*

L'*AFC Act* prévoit un rôle dominant du Ministère de l'Agriculture dans la nomination des membres de la direction de la Corporation et dans la détermination de sa politique et de ses priorités de crédit. Le Conseil d'Administration est formé de six à huit membres, dont de quatre à six sont nommés par le MOALD (*Ministry of Agriculture and Lands Development*), plus un Secrétaire Permanent du MOALD et un Secrétaire Permanent du Ministère du Plan et des Finances. De ceux qui sont nommés par le Ministère de l'Agriculture, deux sont choisis en raison de leur expérience en matière financière et bancaire. Dans le cadre de son statut, la Corporation a été exemptée des dispositions du *Banking Act* et du *Company's Act*, et le Conseil d'Administration a l'autorité suprême en matière de politique de gestion ainsi que toute latitude d'intervention dans les opérations ordinaires de la Corporation. Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration, mais avec l'approbation exclusive des ministres de l'Agriculture, du Plan et Finances et du Bureau du Président. Les pouvoirs et responsabilités du Directeur Général, selon le Statut, sont ceux qui lui sont spécifiquement délégués par le Conseil d'Administration. Le Con-

seil d'Administration conserve d'importantes prérogatives en ce qui concerne la désignation des cadres supérieurs, l'approbation de crédits importants (plus de 100.000 shillings) l'examen et l'approbation des procédures de forclusion de prêt. L'ingérence du Conseil d'Administration dans les décisions opérationnelles de routine a été critiquée dans le Rapport Ndwegwa (rapport de la Commission présidentielle pour la revision des organismes de droit public) qui recommandait en 1979 que les conseils d'administration de ces organismes cessent de s'occuper des questions ordinaires pour mieux se concentrer sur les dispositions à donner en matière de politique de crédit. A ce jour, le Conseil d'Administration de l'AFC a interprété son large mandat de façon assez conservatrice.

Le nombre total d'employés de l'AFC est de 1.016 dont 196 sont des cadres préposés au crédit et 74 des comptables. L'organigramme figure à la Charte 1. La division financière et les deux bureaux régionaux sont dirigés par des assistants du Directeur Général.

6.2.3 *Crédit et politiques financières*

Le total des actifs de l'AFC représente environ 5% du total des actifs détenus par les banques commerciales. Dans la dernière décennie, l'AFC a administré un certain nombre de programmes de crédit dont beaucoup demandaient une assistance sur mesure, des échéances et des conditions spéciales et une comptabilité séparée. Les résultats plutôt médiocres de ces programmes, tant en termes de gestion de la part de l'AFC que de paiements de la part des emprunteurs, sont presque certainement dus à une combinaison de facteurs: analyse insuffisante des besoins financiers des exploitants et de la viabilité financière du type de crédit proposé; non adhérence aux objectifs du crédit spécifiés et manque de véritable surveillance du crédit et d'application des procédures de recouvrement. A ce stade de développement il serait important de mieux définir les objectifs de l'AFC et de restructurer ses politiques de cré-

dit afin de les rendre aptes à réaliser ces objectifs.

Selon les prévisions générales du statut de l'AFC, la Corporation aurait dû, après un certain temps, s'auto-entretenir financièrement. Cependant, ce que l'on entendait par niveau d'opérations suffisant à l'auto-entretien, et comment ce niveau allait être atteint, n'était défini ni en termes de capital total, ni en termes de volumes de crédit ou de revenus. Le Statut supposait que ce niveau pouvait se dire atteint lorsque le fonds de réserve aurait dépassé 10% du montant des fonds investis par l'État dans l'AFC, après quoi, le Conseil d'Administration aurait employé les bénéfices nets de l'AFC pour rembourser les prêts obtenus de l'État. La Corporation était exemptée des prescriptions de la loi bancaire et de la loi sur les sociétés et avait donc toute latitude d'établir ses objectifs financiers et de réaliser ces objectifs.

Les instruments financiers dont pouvait se servir le Conseil d'Administration à cet effet ne se limitaient pas seulement à la détermination des politiques de crédit, comme nous l'avons dit plus haut, mais contemplaient aussi le pouvoir (avec l'approbation du Ministre du Plan et des Finances, et en consultation avec le Ministre de l'Agriculture, représentés au Conseil d'Administration) d'établir: (a) les taux de rétrocession appliqués par l'État à l'AFC (sur les fonds publics et les aides internationales), (b) le niveau des taux d'intérêt pratiqués par l'AFC sur les prêts aux exploitants, (c) les niveaux de charges additionnelles à appliquer aux emprunteurs pour les services de crédit, l'évaluation des risques, etc.

Jusqu'à présent, les taux d'intérêt de l'AFC ont été maintenus au dessous des taux dominants dans le secteur bancaire, dans l'intention de stimuler l'investissement dans l'agriculture et de diriger les subsides vers des groupes-cible comme celui de la petite exploitation agricole. Au 31 décembre 1984, l'AFC appliquait 12% sur les crédits fonciers à long terme (10-20 ans), 13% sur les crédits à moyen terme d'équipement et de développement agriculture/élevage, et 14% sur les prêts à court terme de campagne NSCS (un an). Le taux d'intérêt maximum appliqué par les banques commerciales à la même époque était de 14% et les NBFi appliquaient 19% (sociétés de

vente à crédit et banques d'acceptation) et 16%(sociétés immobilières). Du moment qu les crédits de l'AFC étaient à la fois moins chers et à plus long terme que les crédits commerciaux, ils ont donné lieu à une intense compétition chez les emprunteurs. Cet état de chose s'est traduit par des pressions sur l'AFC pour qu'elle accorde des crédits aux membres les plus influents de la société. Ceci a exclu les petits emprunteurs dépourvus d'autres accès au crédit commercial.

6.2.4 *Evaluation et administration des prêts*

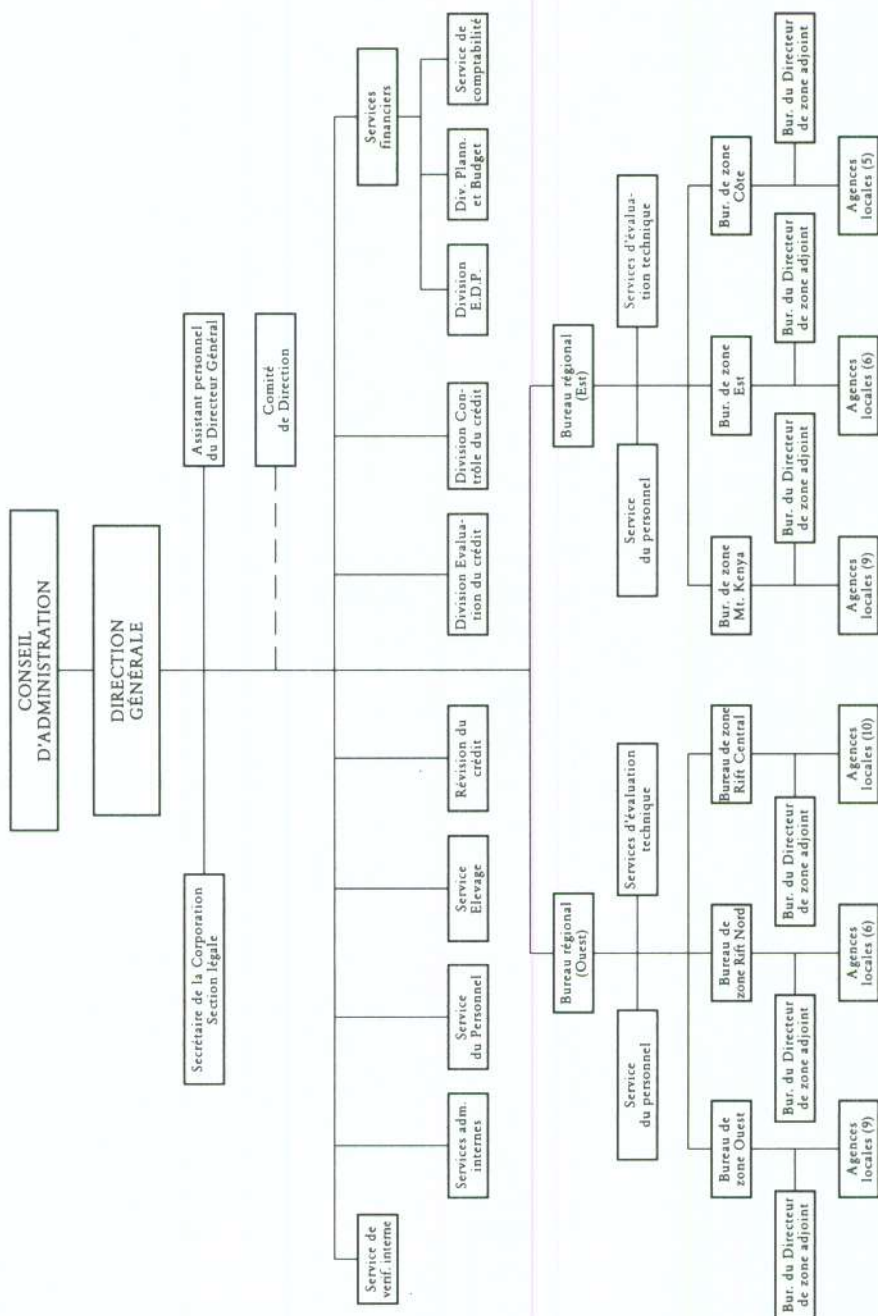
L'AFC a des procédures bien établies pour l'évaluation des prêts, la constitution de dossiers de financement et le recouvrement. Ces procédures sont soigneusement décrites dans les manuels de crédit et formalisées dans les formulaires et autres supports destinés à faciliter l'administration des prêts. Cependant, la qualité réelle des estimations est plutôt médiocre, l'administration des prêts est assez bureaucratique et lente, et les services de contentieux ainsi que les procédures de recouvrement sont discontinus.

L'AFC a évolué avec un haut degré de centralisation décisionnelle et administrative. La hiérarchie décisionnelle pour l'autorisation des prêts est actuellement la suivante:

a) Directeur de filiale	jusqu'à	10.000 Shs
b) Directeur adjoint	jusqu'à	50.000 Shs
c) Directeur Général	jusqu'à	100.000 Shs
d) Conseil d'Administration	au dessus de	100.000 Shs

De façon similaire, alors que ce sont les chargés de prêt et les directeurs de filiales qui ont la responsabilité d'envoyer les notes de rappel aux emprunteurs retardataires et de formuler les recommandations sur les actions à entreprendre, les décisions et les poursuites légales sont du ressort de la Division de Contrôle du crédit, du Directeur Général et du Secrétaire de la Corporation. Le Conseil d'Administration est responsable des décisions finales concernant la forclusion de prêts, l'approbation de l'annonce publique de mise

AGRICULTURAL FINANCE CORPORATION
ORGANIGRAMME (Janvier 1986)



aux enchères de propriétés, par suite de forclusion, et de l'annulation de tous les comptes. Tout décaissement de prêt, ainsi que tout chèque est autorisé et émis à Nairobi et les relevés de compte des emprunteurs sont envoyés de Nairobi avec des copies pour les filiales.

6.2.5 Résultats financiers

Le programme de crédit de l'AFC comprend des prêts pour:

- a) achat de terrains,
- b) développement
- c) fonds de roulement
- d) crédit de campagne

En outre, l'AFC administre un certain nombre de projets, tels que:

- a) le *New Season Credit Scheme* (NSCS)
- b) les *ranch loans*
- c) les *Group Farm Rehabilitation Loans*
- d) le *Narok Agricultural Development Project*

Le NSCS est le plus important programme de crédit spécialisé financé par l'Etat qui soit actuellement en cours. Il a pour but de financer la production commerciale du maïs et du blé et c'est l'un des principaux programmes que l'Etat a mis en oeuvre pour atteindre l'auto - suffisance alimentaire. Pour y avoir droit, un exploitant doit cultiver en maïs et/ou) en blé une superficie de terrain non inférieure à 2 hectares.

Le portefeuille-prêts de l'AFC a connu une forte expansion au cours de la dernière décennie. Le montant des crédits en cours, (y compris le principal non échu, les intérêts échus, les arriérés de principal et d'intérêts) s'est accru de 263 millions de Sh K à la fin de l'exercice 1974 (31 mars) à 1.168 millions en mars 1986 (comptes préliminaires). L'état financier vérifié de l'AFC entre 1974 et 1982

figure aux Tableau 16-17. En outre, l'AFC a administré, en tant qu'agence, environ 95% des fonds publics destinés au programme NSCS qui a remplacé en 1980 le programme GMR. De 1980 à octobre 1984, l'AFC a déboursé un total d'environ 1.100 millions de Sh K pour les crédits de campagne.

La qualité d'ensemble du portefeuille de l'AFC est difficile à établir; les réserves de risque pour créances douteuses, qui normalement sont évaluées autour de 8% des crédits en cours sont substantiellement sous-estimées et les passages par profits et pertes ont été strictement limités aux cas de décès ou de disparition de l'emprunteur. En général, la supervision des prêts défaillants sur les lieux n'est pas systématique à cause de la pénurie de personnel dans certaines filiales ou de la mauvaise organisation du travail dans d'autres. Certains emprunteurs passent des années sans recevoir la visite d'un chargé de prêts de l'AFC. En avril 1984, le taux de recouvrement des prêts n'était que de 50%. Autrement dit, le recouvrement d'intérêts et principal équivalait à la moitié des sommes dues. L'AFC va bientôt introduire un programme informatisé pour calculer les arriérés. Des chiffres approximatifs indiquent que plus de 90% des arriérés de principal ont plus de trois mois de retard (moment où les banques commencent la procédure de forclusion) et qu'au moins un tiers des arriérés de principal ont un retard de plus d'un an. En octobre 1984, le total des arriérés sur les NCSC s'élevait à environ 430 millions de Sh K.

Le détail du portefeuille-prêts de l'AFC à la fin de 1982, figure au Tableau 19. Le portefeuille-prêts est réparti entre plusieurs programmes de crédit suivant la source de provision et la grandeur des prêts. Jusqu'en 1983, l'AFC classait tous les prêts de 20.000 Sh K ou moins dans la catégorie des petits prêts; le plafond des petits prêts a été récemment élevé à 50.000 Sh K. Pendant la période 1979-1982, le pourcentage des petits prêts, dans le portefeuille, a été de 20 à 25% du total. Cependant, la grandeur du prêt n'est pas nécessairement en rapport avec le revenu ou la grandeur de l'exploitation et il devient donc difficile de déterminer la distribution des crédits sur la base de cette caractéristique. L'AFC est en voie de refaire la codi-

fication des dossiers de prêt pour consentir une analyse par grandeur d'exploitation et par type de finalité.

L'état financier de l'AFC montre une rentabilité marginale, comme il ressort du revenu net (avant taxes) par rapport au total des actifs. Cependant, vu que les incertitudes sur les recettes à recevoir (intérêts sur les prêts et commissions d'agence sur les prêts NSCS) ne sont pas suffisamment estimées, et vu que l'AFC n'a pas

TABLEAU 16

Agricultural Finance Corporation (AFC) Bilans (au 31 mars) en %

	1974 %	1975 %	1976 %	1977 %	1978 %	1979 %	1980 %	1981 %	1982 %
<i>Actif</i>									
Prêts aux agriculteurs	89.5	94.3	96.9	90.6	93.3	92.4	94.0	82.4	90.0
Réserve pour créances douteuses	5.7	6.2	6.2	6.0	6.0	6.1	6.1	5.3	7.0
Sous-total	83.8	88.1	90.7	84.6	87.3	86.3	87.9	77.1	83.0
Autres crédits et dépôts	7.1	6.8	4.4	7.2	8.2	8.3	7.6	15.1	8.2
Capital fixe	1.9	1.8	1.5	1.4	1.4	1.4	1.1	1.1	1.1
Maison de développement Phase 2	—	—	—	—	0.1	0.7	1.3	2.2	2.5
Propriétés foncières	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
<i>Actifs courants:</i>									
Dépenses comptabilisées	—	—	—	—	—	—	0.1	0.0	0.1
Débiteurs	3.3	1.1	1.6	1.6	1.0	0.9	1.5	4.1	3.2
Soldes de banque et de caisse	3.7	2.1	1.8	5.1	2.0	2.3	0.1	0.3	1.8
Bétail au prix de revient	0.1	—	—	—	—	—	—	—	—
Sous-total	7.1	3.2	3.4	6.7	3.0	3.2	1.7	4.4	5.1
Total actifs	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Passif</i>									
<i>Passifs courants</i>									
Dépôts à vue	0.7	0.1	0.0	0.0	0.0	—	—	—	—
Dépôts privés (terres et tracteurs)	0.9	1.6	1.1	1.0	0.5	0.3	0.3	0.2	0.2
Créditeurs et commissions courues	1.9	1.8	1.7	1.6	1.9	2.4	6.6	16.1	14.0
Découvert de banque	—	—	—	—	—	—	0.9	2.6	1.6
Taxation	—	—	—	—	—	—	—	1.2	3.3
Sous-total	3.5	3.5	2.8	2.6	2.4	2.7	7.8	20.1	18.5
<i>Emprunts et subventions:</i>									
Emprunts à intérêt non amortissables	27.2	23.5	18.8	15.9	14.9	12.5	24.6	25.2	27.6
Fonds de roulement	—	—	—	—	—	—	0.1	0.1	0.1
Subventions sans intérêt	16.0	13.9	11.3	9.6	9.0	7.7	6.5	9.4	9.1
Emprunts amortissables	51.3	58.4	66.4	69.8	69.6	71.9	54.4	42.8	42.1
Sous-total	98.0	99.3	99.3	97.9	95.9	94.8	93.4	98.1	98.0
Réserve générale	2.0	0.7	0.7	2.1	4.1	5.2	6.6	1.9	2.0
Total passif	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Etats financiers vérifiés de l'AFC

TABLEAU 17

Agricultural Finance Corporation (AFC) Recettes et Dépenses (au 31 mars) en %

	1974 %	1975 %	1976 %	1977 %	1978 %	1979 %	1980 %	1981 %	1982 %
<i>Recettes</i>									
Intérêts recevables	84.8	82.0	81.0	85.1	79.2	83.0	83.3	91.0	85.0
Autres recettes:									
Commissions d'agence	9.5	11.5	13.3	9.5	14.3	11.2	11.2	3.7	10.5
Demandes et droits	2.1	3.1	3.3	3.3	4.0	3.4	2.2	2.7	2.0
Loyer	2.7	2.2	1.6	1.5	2.0	1.8	2.0	1.9	1.8
Profits sur la vente d'actifs immobilisés	0.3	0.4	0.5	0.2	0.4	0.1	0.4	3.0	0.3
Divers	0.6	0.8	0.3	0.4	0.1	0.5	0.9	0.4	0.4
Sous-total	15.2	18.0	19.0	14.9	20.8	17.0	16.7	9.0	15.0
Total recettes	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Dépenses</i>									
Intérêts payables:									
Emprunts non amortissables	19.0	15.4	12.0	9.1	8.3	6.8	8.6	9.0	6.9
Emprunts amortissables	26.1	25.4	24.1	23.9	23.8	21.4	17.3	16.2	13.1
Dépôts	0.4	0.3	—	0.1	0.3	—	—	—	—
Sous-total	45.5	41.1	36.1	33.1	32.4	28.2	25.9	25.2	20.0
Autres frais:									
Emoluments du Conseil d'administration	0.1	0.1	—	—	—	—	—	0.2	0.2
Traitements du personnel	33.3	32.4	28.9	24.3	24.8	23.2	20.0	23.6	25.3
Frais généraux	12.2	16.4	13.2	12.9	13.0	15.0	12.8	17.2	13.7
Créances douteuses et en retard	0.3	17.9	17.4	8.6	4.3	10.6	13.9	4.9	15.1
Passage par profits et pertes	—	—	—	0.7	—	0.9	0.3	—	—
Détournement d'actif	(0.4)	0.2	—	—	—	—	—	—	—
Dépréciation	3.9	4.1	3.2	2.9	3.1	2.8	3.7	3.9	4.4
Sous-total	49.4	71.1	62.7	49.4	45.2	52.5	50.7	49.8	58.7
Total dépenses	94.9	112.1	98.8	82.5	77.6	80.7	76.6	75.0	78.7
Profit net d'exercice	5.1	(12.1)	1.2	17.5	22.4	19.3	23.4	25.0	21.3
Taxation								15.3	19.4
Profit après taxation								9.7	1.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Etats financiers vérifiés de l'AFC

TABLEAU 18

*Agricultural Finance Corporation*Etat financier du nouveau programme de crédit de campagne jusqu'au 31 octobre 1984
(en millions de Sh K)

	1980	1981	1982	1983	30 Octobre 1984
Montant déboursé	201.8	351.5	220.2	183.6	153.6
Intérêts échus					12.2
Arriérés de principal	51.6	127.7	70.6	70.5	
Arriérés d'intérêts	2.7	8.1	4.5	7.0	
Intérêts sur les arriérés	21.9	41.7	16.6	83.8	
Total arriérés	76.2	177.5	91.7	83.3	
Arriérés de principal en % du montant déboursé	26	36	32	38	

Source: AFC MIS 805-0, 31 octobre 1984.

passé en pertes et profits les prêts irrécupérables, la rentabilité marginale de 2,6% qui figure en 1982 devient discutable. Toutes les autres tendances de coûts indiquent qu'avec les niveaux actuels de taux d'intérêt, et la forte proportion de recouvrements en retard, l'AFC est sur le bord de devenir une opération déficitaire. En subventionnant les taux d'emprunt de l'AFC (qui ont baissé d'une moyenne de 3,7% pour le total des crédits en cours en 1975 à une moyenne de 2,7% en 1982), l'Etat a permis à la marge nette de l'AFC de se dilater de 3,8% en 1975 à 9,0% environ en 1982. Ce tampon a été absorbé par l'augmentation rapide des frais de personnel et de gestion qui ont doublé en termes nominaux entre 1979 et 1982. Une part de cette augmentation de frais a passé dans le renforcement, absolument nécessaire, des opérations des filiales. En 1982, le montant des frais de personnel et des frais généraux, en pourcentage des crédits moyens en cours, était de 5,4%. Le total des frais de gestion (coûts de financement exclus) s'élevait à 8,1% de la valeur du portefeuille, ce qui laissait une différence de 0,9% entre la marge nette d'intérêt de 9% et le coût total des opérations. La position de la liquidité de l'AFC s'est également détériorée sérieusement. Le rapport entre actifs courants et passifs a passé d'une posi-

tion saine de 2,58% en 1977 à une situation extrêmement précaire de 0,26% en 1982. Cette tendance a continué en 1983 et en 1984 au point que le revenu de l'AFC ne peut plus supporter le niveau actuel des frais opérationnels.

TABLEAU 19

Statistiques de crédit par agence au 31.12.1985

34 Programmes	1 Nombre de prêts	2 Montant déboursé (Shs)	3 Principal non échu (Shs)	4 Arriérés de principal et intérêts (% de 2)
Totaux:	187.609	3.256.502.028.46	1.528.287.446.14	44.4

Source: AFC

TABLEAU 20

*Agricultural Finance Corporation (AFC)*Indicateurs des rapports opérationnels et des résultats financiers^{a)} exprimés en %

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
1. Intérêts recevables sur la moyenne des crédits en cours	7.50	7.60	8.80	8.20	9.20	9.40	9.70	11.70
2. Intérêts recevables sur les recettes totales	82.00	81.00	85.10	79.20	83.00	83.30	91.00	85.00
3. Intérêts recevables sur les recettes totales (droits d'agence sur les crédits de campagne exclus) ^{b)}	92.70	93.50	94.00	92.20	93.50	93.80	94.40	95.00
4. Frais d'intérêt par rapport à la moyenne des crédits en cours	3.70	3.40	3.40	3.40	3.10	2.90	2.70	2.70
5. Marge d'intérêt nette	3.80	4.20	5.40	4.80	6.10	6.50	7.00	9.00
6. Frais généraux et de personnel par rapport à la moyenne des crédits en cours	4.50	4.00	3.90	4.20	3.70	4.40	4.40	5.40
7. Accroissement de la réserve de risque par rapport aux crédits en cours	1.60	1.60	.90	6.40	1.30	1.60	.50	2.30
8. Total des frais (frais d'intérêt exclus) par rapport aux crédits en cours	6.50	5.90	5.20	4.70	5.80	5.70	5.30	8.10
9. Bénéfice net (avant taxation) par rapport au total des actifs	(1.03)	.10	1.70	2.10	2.00	2.50	2.30	2.60
10. Total actifs par rapport aux dettes totales	1.04	1.03	1.03	1.03	1.03	1.09	1.25	1.24
11. Actifs courants par rapport aux passifs courants	.92	1.20	2.58	1.24	1.17	.20	.22	.26
12. Réserve de risque par rapport aux crédits en cours	6.50	6.40	6.60	6.50	6.50	6.50	6.50	7.70
13. Arriérés de principal par rapport au portefeuille total en cours	9.40	10.50	13.00	11.50	11.50	14.50	10.00	11.00
14. Arriérés d'intérêts par rapport au portefeuille total en cours	3.20	3.00	3.70	3.40	3.70	4.40	12.00	15.00
15. Total arriérés	12.60	13.50	16.70	14.90	15.30	18.90	22.00	25.00

a) A l'exclusion des crédits de campagne publics.

b) Les droits d'agence n'ont pas encore été encaissés par l'AFC.

Source: Etats financiers vérifiés de l'AFC, 1974-1982.

6.2.6 Conclusions

Pendant les dix dernières années, l'AFC a connu une croissance rapide de son activité de crédit, mais du moment que sa capacité institutionnelle n'a pas gardé le pas avec les exigences croissan-

tes de son mandat complexe et en évolution, l'AFC se trouve aujourd'hui à devoir affronter des problèmes d'arriérés croissants, de contrôle financier médiocre, de personnel manquant des capacités suffisantes et autres difficultés organisationnelles de gestion. Les inquiétudes pour sa stabilité financière augmentent et l'analyse par échantillons de son portefeuille-prêts suggère que l'AFC ne parvient pas à atteindre les objectifs de développement qu'elle s'était fixés, à savoir: servir les petites et moyennes entreprises agricoles et augmenter l'accès de ce groupe d'exploitants au crédit institutionnel. Or, ces faiblesses sont probablement le résultat du mauvais usage des fonds de crédit et des pressions qui ont été faites sur l'AFC pour l'inciter à prêter les fonds subventionnés de développement à des personnes qui auraient eu la possibilité de s'adresser à d'autres sources pour obtenir leurs fonds d'investissement. Une bonne partie de ces fonds rentre dans la catégorie des créances en retard, et ces débiteurs impénitents n'en sont pas pour autant exclus du crédit.

6.3 LA BANQUE COOPÉRATIVE DU KENYA (CBK)

6.3.1 *Objectifs originels et exigences croissantes*

La CBK a été instituée en 1965 comme Banque Centrale du mouvement coopératif. Elle a été enregistrée dans le cadre de la loi des sociétés coopératives en 1965 et est entrée en fonction en 1968.

Elle a ensuite été enregistrée également dans le cadre de la loi bancaire en 1968 et, en tant que banque, elle est soumise aux mêmes réglementations que les autres banques commerciales.

À l'époque de sa fondation, il avait été établi par statut que le but de la CBK était de mobiliser les fonds engendrés par les coopératives dans le cadre du CPCS (Cooperative Production Credit Scheme), lancé à la fin de 1969 avec les fonds SIDA, DANIDA et les quote-parts des membres. Le programme CPCS avait été pro-

jeté pour être largement autofinancé puisqu'il était combiné à un programme d'épargne intégré. Vers la moitié des années 1970, les activités de crédit de la CBK ont augmenté et se sont beaucoup diversifiées, avec l'adjonction d'une série de programmes de crédit individuel aux petits exploitants, financés par l'Etat et par des donateurs, et avec l'accroissement des activités propres de la Banque financé par les dépôts coopératifs et par l'augmentation du capital social qui a été de pair avec l'augmentation du nombre de membres. La CBK a commencé son activité à la fin des années 1960 avec 161 coopératives; à la fin de 1982, il y avait 1.400 sociétés coopératives et environ 1,5 millions de membres.

L'historique du développement institutionnel de la CBK ressemble sous de nombreux aspects à celui de l'AFC. La CBK avait été créée pour offrir à la fois des services de crédit et d'épargne (contrairement à l'AFC dont la fonction reste exclusivement limitée au crédit), mais, comme pour l'AFC, ses politiques et ses opérations ont été fortement influencées par l'Etat à travers la structure de sa direction et les contraintes de la loi sur les Sociétés Coopératives qui réserve un rôle majeur au MOCD. En outre, une large part des fonds proviennent de l'Etat. Les problèmes financiers et institutionnels de la CBK reflètent le fait que la capacité institutionnelle de la CBK n'a pas gardé le pas avec l'augmentation des services et des tâches que l'Etat lui a imposées pour réaliser ses nombreux programmes de crédit. Ainsi, son mandat en général et les exigences des programmes spécialisés de crédit en particulier, ont créé des conflits avec les véritables objectifs financiers de la Banque.

6.3.2 Structure légale et politique de crédit

Quoique la CBK soit soumise aux deux lois, la loi bancaire et la loi des sociétés coopératives, sa direction et ses politiques opérationnelles ont été influencées essentiellement par son statut de société coopérative. Elle a été l'objet d'un contrôle constant de la part de son ministère, le MOCD. Cet assujettissement a eu pour

effet de limiter la capacité de la CBK de remplir ses fonctions bancaires de façon rentable. Les ressources financières de la CBK ont été excessivement tiraillées entre les besoins de ses propres programmes de crédit et ceux des programmes que lui avait délégués le gouvernement. Ses politiques de crédit, qui ont été déterminées en vue d'objectifs complexes et parfois contradictoires, n'ont pas donné les résultats financiers attendus.

Le MOCD a exercé un rôle de premier plan dans presque tous les aspects décisionnels de l'affectation des prêts de la CBK grâce à son influence au Conseil d'Administration, à ses fonctions de supervision et de contrôle sur les sociétés coopératives et à ses missions sur les lieux.

Beaucoup de ces problèmes, inhérents à la structure des relations entre CBK et MOCD de même les conflits potentiels entre les objectifs sociaux et financiers des décisions de crédit ont été reconnues par les Autorités et d'importantes mesures ont été prises pour commencer à redresser ces distorsions. En juillet 1983, le Ministre du Développement Coopératif a annoncé des changements importants dans la politique de l'Etat à l'égard de la CBK, qui devrait reconnaître à la Banque un plus haut degré d'autonomie de gestion. Spécifiquement, la CBK serait exemptée de certaines dispositions de loi concernant les sociétés coopératives (Loi coopérat. sections 23, 24 et 85). Dorénavant, grâce à ces exemptions (a) la CBK peut sélectionner le personnel de la comptabilité, désigner ses propres systèmes de comptabilité et choisir son propre réviseur aux comptes extérieurs sans l'autorisation préalable du MOCD;

(b) la vérification annuelle des comptes n'est plus du ressort du CCD (*Commissioner for Cooperative Development*) et la CBK est responsable vis à vis de la loi bancaire;

(c) la CBK n'est plus sujette aux normes spécifiques, établies par le Ministre du Développement Coopératif, qui réglaient le détail des opérations, ni aux décisions discrétionnaires du Commissaire comme il apparaît à la section 85 de la loi sur les sociétés coopératives. Bien que le Ministre et le Commissaire conservent un rôle

important dans le Conseil d'Administration, ces exemptions formalisent l'indépendance de la Direction de la Banque et augmentent l'importance relative des réglementations de la loi bancaire dans la politique opérationnelle.

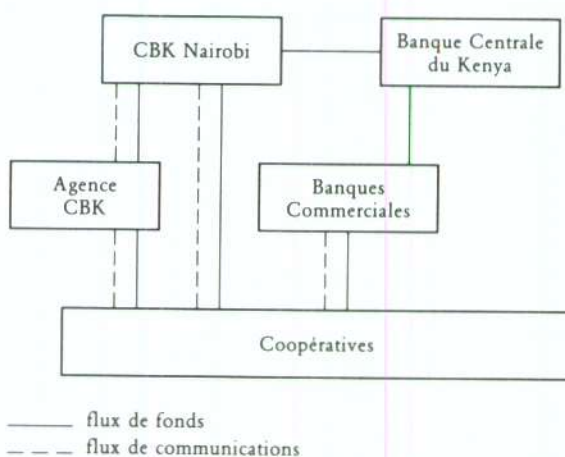
6.3.3 *Direction et organisation*

A présent, la CBK a une capacité limitée d'effectuer une estimation indépendante des prêts ou d'administrer et de collecter efficacement des dépôts. Assurer à la CBK une plus grande autonomie décisionnelle aurait pour effet de réduire la lenteur des démarches entre la demande du prêt et l'approbation du crédit, et renforcerait les rapports interpersonnels entre la CBK et ses emprunteurs. Cependant, même en opérant cette simplification de l'administration des prêts, le numéraire du personnel de la Banque, ses procédures et ses systèmes de contrôle et de surveillance des prêts demandent à être améliorés si l'on veut qu'elle joue le rôle envisagé.

La CBK est un petit établissement avec un personnel de 332 employés (à la fin de juin 1985) et quatre agences en dehors de Nairobi. Pour cette raison, les coopératives travaillant dans des régions dépourvues d'agences tendent à ouvrir, outre leur compte à la CBK, un autre compte dans une banque commerciale. Dans les régions de Nairobi, Kisumu, Mombasa, Meru et Nakuru, les coopératives travaillent directement avec la CBK. Les cadres supérieurs sont considérés comme étant très avancés pour un établissement de ce genre, mais ils sont peu nombreux (une trentaine au niveau de direction ou de supervision) et ils sont concentrés à Nairobi.

La planification est effectuée sur une base qui est typique de cette institution. Les directives sont émanées par la direction générale et les responsabilités des décisions opérationnelles sont partagées entre différentes unités se rapportant à différents directeurs. Dans le système actuel d'organisation, il y a différentes sections qui effectuent l'évaluation des prêts.

Diagramme 2: Réseau de contact opérationnel de la CBK



Source: Cooperative Bank of Kenya Ltd.

6.3.4 Financement

Les dépôts de la CBK représentent 3% du total des dépôts détenus par les banques commerciales et les NBFi. La CBK a quatre sources principales de fonds: le capital social, les dépôts, les prêts de l'Etat et les fonds d'aide étrangère. Le capital social initial de 255.800 Sh K de la Banque Coopérative avait été constitué par le mouvement coopératif. Il a ensuite été augmenté, en 1969 et en 1972, par deux prêts officiels. A la fin de juin 1985 le capital social s'élevait à 554 millions de K Sh.

TABLEAU 21

Dépôts à la CBK entre 1978 et 1985 (en millions de Sh K)

	1978/79	1979/80	1980/81	30.06.1985
Comptes courants	167.7	221.2	233.6	297.8
Comptes d'épargne	27.9	28.9	42.8	200.0
Dépôts à échéance fixe	16.1	28.4	42.5	180.6
Dépôts à court terme	113.8	194.9	62.3	126.2
Autres dépôts	8.0	—	4.8	0.1
Total	<u>333.5</u>	<u>472.7</u>	<u>386.0</u>	<u>804.71</u>

Au début de 1983, les dépôts représentaient 63% environ des sources de provision. En raison du caractère à court terme de ces fonds, le crédit fondé sur ces dépôts est limité à des prêts de durée inférieure à cinq ans.

Vers la moitié des années '70, la CBK est devenue de plus en plus un canal privilégié pour les programmes de crédit officiels et d'aide internationale aux petits exploitants. Ces programmes sont financés essentiellement par des prêts, mais il y a aussi une petite part de fonds gratuits.

6.3.5 *Portefeuille-prêts et résultats financiers*

Les opérations de crédit de la CBK ont connu une rapide expansion dans la période 1974-1985 et ont passé de 33 à 634 millions de K Sh. La croissance a été discontinuée suivant l'introduction des nouveaux programmes de crédit financés par l'Etat ou par les aides internationales. Le nombre des bénéficiaires atteints, grâce à ces programmes, a aussi énormément augmenté. Des estimations faites pour le CPCS, le plus ancien et le plus important de ces programmes, indiquent que le nombre d'agriculteurs bénéficiaires a augmenté de 100.000 environ en 1972 à plus de 470.000 à la fin de 1982. Les données disponibles pour tous les autres programmes spécialisés indiquent que le nombre d'exploitants atteints a passé de 20.000 au début des années '70 à 85.000 en 1982.

Le détail du portefeuille, au 30 novembre 1985, figure au Tableau 22. Cinquante pour cent environ des opérations de crédit en cours (y compris le principal non échu et les arriérés d'intérêt et principal) représentent des prêts financés par les fonds propres de la CBK. La performance de remboursement a été médiocre dans toutes les catégories, avec des arriérés de principal (en pourcentage du total dû) équivalant à 60%. En novembre 1985, le total des arriérés, intérêts et principal, s'élevait à environ 384 millions de Sh K. Ceci a laissé au programme un fonds de roulement insuffisant pour pouvoir avoir un impact soutenu. En général, les prêts finan-

cés par les ressources propres de la CBK semblent avoir eu des résultats tout aussi médiocres que ceux des programmes de crédit spécialisés. Un compte rendu sur les crédits en retard de la CBK indique que ceux-ci représentent un tiers du total de toutes les avances en cours.

Par rapport au total du capital social, le total des crédits en retard représente environ 80%

Les réserves de risque sont faibles (2% du total des crédits en cours); ces réserves ne sont pas fondées sur les résultats historiques et surestiment la valeur réalisable du portefeuille et le revenu recevable. La CBK ne suit pas une politique de forclusion, même lorsque les arriérés de principal de certains programmes atteignent 90% et remontent à plus d'un an. Contrairement à l'AFC, la CBK ne demande pas de garanties foncières ou tangibles pour la plupart de ses prêts, l'hypothèque des stocks représente la garantie de base dans la plupart des cas. Ceci crée une question importante sur la possibilité de recouvrement de la garantie en cas de forclusion. Souvent, les coopératives en défaut sur les paiements sont celles qui éprouvent des difficultés à écouler ou à traiter une quantité suffisante de marchandises pour couvrir le coût et le service de la dette et/ou ce sont les coopératives qui ont déjà écoulé leurs stocks en les vendant aux offices de commercialisation de l'Etat ou à d'autres organisations coopératives de commercialisation et traitement. Dans aucun de ces cas la CBK n'a un accès direct aux stocks. L'explication que donne la CBK pour le faible niveau des réserves de risque est que beaucoup de prêts sont garantis par l'Etat.

TABLEAU 22

*La Cooperative Bank of Kenya Ltd.**Système de crédit. Récapitulation des programmes de crédit.*

Date: 30.11.1985

Approuvé	Programme délivré	Remboursement	Principal O/S	Intérêts O/S	Total Arriérés	Montant dépôts
Fonds propres de la Banque, 17 programmes						
434.993.549.15	402.191.880.00	131.791.041.00	270.400.839.00	47.265.667.00	208.947.882.00	70.610.623.10
Programmes officiels et d'aide, 43 programmes						
469.367.582.00	374.367.544.00	90.875.613.00	283.491.931.00	33.327.039.00	175.713.772.00	326.272.259.30
Total						
904.361.131.15	776.559.424.00	222.666.654.00	553.892.770.000	80.592.706.00	384.644.654.00	396.883.152.40

Source: CBK

Le volume des prêts non recouvrables et des garanties réalisables n'est pas connu à ce jour. Les procédures de recouvrement pour la plupart des prêts, notamment de ceux de campagne, sont lentes et compliquées et passent par des intermédiaires ou par des voies indirectes (comme les offices de commercialisation). Les recouvrements de crédit sont activement poursuivis à Kisumu et à Nakuru et, paraît-il, avec de bons résultats.

Près du tiers des crédits totaux en cours sont garantis par l'Etat ou administrés par la CBK, en tant qu'agence, pour le compte de l'Etat. Cependant, tous les fonds de crédit, qu'ils soient garantis par l'Etat ou financés par les fonds propres de la Banque, ont été octroyés à des clients approuvés par le MOCD sur recommandation du MOALD ou d'autres institutions officielles. Il est difficile d'établir quels crédits ont été accordés avec des critères différents. Comme la CBK n'a pas été en mesure d'appliquer des critères bancaires normaux dans les estimations de demandes de crédit, ou de refuser des crédits qui présentaient des risques élevés, on peut considérer que la NBK a peu, sinon aucune responsabilité dans les pertes qu'elle subit.

6.3.6 Etat financier

L'état financier actuel de la CBK est difficile à évaluer de façon réaliste. L'état financier vérifié (Tableaux 24 et 25) indique un

surplus net avant taxes de 7,7 millions de Sh K en 1982¹⁾, équivalant à un rendement marginal de 0,7% sur l'actif. Cependant, à cause de carences dans les politiques comptables de la CBK, notamment en ce qui concerne les réserves pour créances douteuses et forclusions, ces déclarations financières ne peuvent pas être considérées comme une représentation réelle de la véritable situation financière de la Banque. Par conséquent, une analyse des indicateurs des résultats opérationnels et financiers sur la base des comptes disponibles ne serait pas particulièrement significative. La grave question des arriérés pose des problèmes sur la solvabilité de la Banque Coopérative.

1) 1982 pour des raisons de comparaison avec l'AFC.

TABLEAU 23

Cooperative Bank of Kenya bilans successifs (au 30 juin) en %

	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
<i>Actif</i>									
Caisse et fonds à court terme	75.2	27.5	72.1	81.8	56.3	12.4	24.1	14.4	29.4
Avances et autres comptes	24.2	71.7	27.4	17.8	40.9	80.4	64.9	68.0	54.5
Investissements	0.2	0.3	0.1	0.1	1.8	6.6	1.8	1.7	1.3
Compagnie subsidiaire	—	—	—	—	—	—	8.6	15.3	13.5
Immobilisations	0.4	0.5	0.4	0.3	1.0	0.6	0.6	0.6	1.3
Total actif	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Passif et Capital</i>									
Dépôts en compte courant et autres comptes	91.1	63.7	83.4	88.9	80.7	72.1	67.0	53.1	62.4
Taxes à payer	0.4	0.8	0.4	0.8	0.5	0.6	0.4	0.3	0.3
Dividende à payer	0.4	0.8	0.4	0.1	0.4	0.3	0.5	0.5	0.4
Dettes pour acceptation	—	—	—	—	—	0.3	0.5	—	—
Emprunts à long terme	2.2	24.6	11.5	7.1	13.4	18.9	25.5	39.8	31.3
Total dépôts et dettes	94.1	89.9	95.7	96.5	95.0	92.4	94.1	93.8	94.4
Dons	—	—	—	0.3	0.4	0.5	0.2	0.4	0.4
Capital social	5.3	9.3	4.2	3.1	4.2	6.1	5.1	4.8	4.5
Réserves	0.6	0.8	0.1	0.1	0.4	1.0	0.6	1.0	0.7
Total capital souscrit	5.9	10.1	4.3	3.5	5.0	7.6	5.9	6.2	5.6
Total passifs et capital	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: CBK Etat financier vérifié.

TABLEAU 24

Cooperative Bank of Kenya Etat des recettes (fin d'exercice au 30 juin) en %

	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
<i>Recettes</i>									
Intérêts recevables sur les prêts	48.5	53.1	64.3	28.7	41.1	74.4	91.2	95.1	84.7
Intérêts recevables sur d'autres investissements	51.5	46.9	35.7	71.3	58.9	25.6	8.8	4.9	15.3
Recettes brutes	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Dépenses</i>									
Intérêts payés: Emprunts à long terme	4.0	10.9	17.1	9.3	10.7	12.7	17.8	29.8	28.5
Dépôts	33.3	43.8	21.4	34.1	33.2	22.3	23.1	24.7	31.0
Frais généraux et de personnel ^{a)}	21.3	14.1	21.4	16.3	15.9	32.8	30.4	28.1	24.0
Conseil d'administration	5.0	3.1	4.3	3.1	1.9	1.6	1.4	0.9	0.7
Réserves de risque ^{a)}	—	—	4.3	2.3	5.1	—	—	—	—
Dépréciation	—	1.5	2.9	1.6	1.9	2.0	2.6	2.8	5.0
Total dépenses	63.6	73.4	71.4	66.7	68.7	71.4	75.4	86.3	89.2
Revenu net avant taxation	36.4	26.6	28.6	33.3	31.3	28.6	24.6	13.7	10.8
Taxes	15.2	12.5	15.7	16.3	12.6	13.6	11.7	6.6	6.0
Revenu net après taxation	21.2	14.1	12.9	17.0	18.7	15.0	12.9	7.1	4.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

a) les états financiers de 1979-1982 ne donnent pas de détails sur les réserves de risque pour créances douteuses ou pour ventilation des frais de personnel et de gestion.

Source: CBK Etat financier vérifié.

TABLEAU 25

Cooperative Bank of Kenya

Indicateurs des rapports opérationnels et des résultats financiers (exprimés en pourcentages)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
1. Intérêts recevables sur les crédits par rapport à la moyenne des crédits en cours	6.5	5.9	4.2	4.2	7.7	6.9	9.8	10.9
2. Intérêts recevables par rapport aux recettes totales	48.5	64.3	40.2	41.1	74.4	91.2	95.1	84.7
3. Frais d'intérêt par rapport à la moyenne des avances en cours	6.6	3.6	6.3	4.5	3.6	3.1	5.6	7.7
4. Intérêts passifs sur les dépôts et comptes courants	4.4	.6	.9	1.5	2.0	1.2	3.1	3.5
5. Intérêts payés sur les emprunts à long terme	2.9	3.6	3.1	3.0	4.3	3.2	3.7	6.3
6. Marge d'intérêt nette	(.1)	2.3	(2.1)	(.3)	4.1	3.8	4.2	3.2
7. Frais généraux (frais d'intérêt exclus) sur la moyenne des avances en cours	1.7	3.0	3.4	2.5	3.8	2.6	3.3	3.8
8. Bénéfice net avant taxation par rapport au total des actifs	1.7	.7	.8	1.2	1.9	1.1	.9	.7
par rapport à la moyenne des actifs	1.4	1.0	1.0	1.2	1.8	1.3	.9	.8

Source: Coopérative Bank of Kenya (données calculées par l'auteur).

TABLEAU 26

Cooperative Bank of Kenya Etat financier du Nouveau Programme

de Crédit de Campagne (NSCS) jusqu'au 30 juin 1983 (en milliers de Sh K)

	1980	1981	1982 ^{a)}	1983
<i>Crédit de production</i>				
Décaissements	20.653	32.929	6.940	330
Remboursements	7.873	6.434	1.630	
Arriérés				
Intérêts	1.363	2.736	773	
Principal	12.779	26.493	5.310	
Total arriérés	14.142	29.229	6.083	
% de principal sur les arriérés	62	80	77	
<i>Crédit d'achat des récoltes</i>				
Décaissements	10.723	9.014	2.529	
Remboursements	6.658	6.826	75	
Arriérés				
Intérêts	585	165	50	
Principal	4.066	2.188	2.454	
Total	4.651	2.353	2.504	
% de principal sur les arriérés	38	24	97	

a) Les remboursements avaient subi un délai en raison de difficultés financières du NCPB, les arriérés sont donc fortement surestimés.

Source: Cooperative Bank of Kenya.

6.3.7 *Conclusions*

L'aperçu que nous venons de donner des opérations et des résultats de la Banque Coopérative révèle les mêmes problèmes institutionnels et décisionnels que pour l'AFC. De plus, il existe toute une série d'autres contraintes inhérentes aux relations particulières et complexes entre la CBK et le Ministère du Développement Coopératif. Comme dans le cas de l'AFC, les activités de crédit de la CBK ont été largement préétablies par les exigences des programmes spécialisés de crédit; la multiplicité de programmes ayant souvent des critères et des conditions d'octroi complètement différents ont rendu l'administration de ces prêts extrêmement compliquée pour la CBK et ont contribué à augmenter la confusion au sein des coopératives. Les rôles respectifs de la CBK et du MOCD dans le secteur coopératif n'ont pas été clairement définis. Traditionnellement, le MOCD a toujours été intéressé aux décisions de crédit à tous les niveaux, (à savoir: la formulation des politiques de prêt et la préparation des programmes de crédit aux coopératives, la préparation et la révision des demandes de crédit, les décisions d'approbation, ainsi qu'à l'utilisation des prêts, leur comptabilité et leur recouvrement) grâce à sa participation au Conseil d'Administration et à la Commission d'approbation. La large participation du MOCD dans les décisions de crédit et la constitution des dossiers a contribué à rendre inutilement compliqués les systèmes de demande et d'octroi de crédit et a constitué une grosse entrave à l'établissement de relations directes entre la CBK et ses clients. Au dessus de toutes ces complications, il y a encore tous les problèmes qui affligent le secteur coopératif, y compris les difficultés d'organisation, de gestion et de cohésion entre les membres, la pénurie de comptables et de cadres, les complexités inhérentes au travail des coopératives et la tendance à la politisation et à l'autogestion des coopératives de petits exploitants.

La combinaison de ces facteurs a eu l'effet d'empêcher que la CBK se développe comme une banque viable pour le mouvement coopératif. Les ressources humaines de la CBK demeurent extrê-

mement limitées; les décisions opérationnelles sont encore centralisées à Nairobi, et sa présence sur les lieux est faible et concentrée en quelques agences dans les principales villes secondaires. L'ingérence de nombreuses parties (MOCD, agences d'aide extérieure et autres organes publics) dans les critères d'affectation du crédit, dans l'approbation des décisions et dans le mécanisme de recouvrement, ainsi que la présence de garanties d'Etat sur de nombreux programmes de crédit ont découragé la CBK à s'engager activement dans une politique de recouvrement des prêts.

6.4 LES SECTIONS BANCAIRES DES UNIONS COOPÉRATIVES (UBS)

6.4.1 *Aperçu général*

Dans la deuxième moitié des années 1960, l'Etat a introduit le programme CPCS (*Cooperative Production Credit Scheme*) pour offrir des services financiers aux petits exploitants réunis en coopératives qui n'avaient pas d'autre possibilité d'accès au crédit. Ce programme devait suivre une procédure par échelons où les coopératives devaient prouver qu'elles étaient capables de gérer profitablement le premier échelon pour pouvoir accéder au suivant. En pratique, l'exercice commençait habituellement par la mise à jour des livres comptables et la formalisation ou le recouvrement de vieilles dettes de membres de leur société. Quand ce stade avait été atteint et que la capacité de la coopérative était suffisante pour pouvoir octroyer des prêts à ses membres, la société coopérative pouvait être recommandée par le MOCD pour obtenir de la CBK un prêt qui serait versé aux exploitants/membres, selon les termes du CPCS. Le premier prêt financé par la CBK était en général très limité et était considéré comme un projet pilote. Si les résultats de recouvrement étaient satisfaisants, la société coopérative était recommandée pour l'obtention de nouveaux prêts de la part de la CBK. Ce programme fut introduit d'abord dans des zones à forte rentabilité comme celles des cultures de café, puis du pyrèthre, des

produits laitiers etc. Pour assurer le recouvrement des fonds, l'exploitant recevait un prêt équivalant au maximum à 2/3 de ce qu'il avait perçu en moyenne de la coopérative dans les trois années précédentes. En garantie, l'exploitant/membre hypothéquait ses récoltes à la société et présentait deux garants. Quand une société avait prouvé sa capacité en matière de gestion du programme de crédit et en outre avait une bonne direction et un système de comptabilité adéquat (système MT), elle pouvait, avec l'approbation du MOCD, introduire le programme d'épargne CSS (Cooperative Savings Scheme). Selon ce programme, les paiements aux exploitants-membres étaient versés sur un compte d'épargne. Sur ce compte, le titulaire pouvait aussi verser d'autres sommes et faire des prélèvements. Pour permettre aux membres de participer au CSS, on avait fixé un dépôt minimum très bas. De plus, ces dépôts recevaient un intérêt légèrement plus élevé que dans les banques commerciales.

L'administration de ces deux programmes était habituellement centralisée au niveau de l'Union de district (société coopérative secondaire), dans une section appelée UBS. Plus tard, lors de l'introduction d'autres programmes de crédit aux membres des coopératives, tels que le SPSCP, le IADP etc. l'administration de ces derniers fut confiée à ces mêmes sections dans les zones où elles existaient déjà (dans d'autres zones on créa expressément une section de crédit spéciale pour la gestion des prêts). Les UBS, traitent directement avec les agriculteurs membres des coopératives et peuvent être considérées comme les unités de détail de crédit et d'épargne. La CBK est, par contre, l'organisation bancaire corporative proprement dite du mouvement coopératif et dessert essentiellement les organisations coopératives.

A ce jour il existe 16 UBS en fonction. A la fin de décembre 1984, les crédits CPCS en cours s'élevaient à 303,9 millions de shillings. A la même époque, les soldes des CSS s'élevaient à 583,1 millions, ce qui équivalait à 2% environ des dépôts détenus par les banques commerciales et par les NBFI.

6.4.2 Le Programme d'Épargne Coopérative (CSS)

Le développement des CSS dans la période 1982-1984 est indiqué au Tableau 27 ci-dessous:

TABLEAU 27

Le Programme d'Épargne Coopérative 1982-1984

	1982	1983	1984
Soldes d'épargne en millions de Sh. K	365.7	442.5	583.1
Accroissement en millions de Sh K		76.8	140.6
Accroissement en %		21.0	31.8
Taux d'inflation %		14.5	9.1
Nombre de comptes	422.481	449.307	454.174
Solde moyen par compte en Sh K	865	985	1.284

Source: Ministry of Cooperative Development
(Données calculées par l'auteur)

Les dépôts des CSS ont augmenté à un taux annuel nominal de 21% en 1983 et de 31,8% en 1984 et réel de 6,5% et 22,7%. Le solde moyen par compte a augmenté, bien qu'il reste moyennement exigü (1.284 Shs à la fin de 1984). Le nombre total des membres de coopératives agricoles étant de 1.184.000 en 1984, les CSS ne couvrent que 38% de tous les membres. L'intérêt versé aux membres sur les dépôts d'épargne équivalait au taux normal payé par les banques.

6.4.3 Le Programme de Crédit de Production aux Coopératives (CPCS)

Le développement du CPCS est exposé ci-dessous au Tableau 28:

Dans le cadre de ce programme les crédits octroyés sont les suivants:

- 1) prêts à court terme (STL) avec une période de remboursement de 18 mois pour crédits de campagne

TABLEAU 28

Le Programme de crédit de production aux coopératives (CPCS) 1982-1984

	1982	1983	1984
Solde des crédits en cours en millions de Sh K	210.5	271.4	303.9
Accroissement: en millions de Sh K		60.9	32.5
Taux d'accroissement %		28.9	12.0
Taux d'inflation %		14.5	9.1
Nombre de comptes de prêt	70.310	72.730	81.773
Prêt moyen en Sh K	2.994	3.732	3.716

Source: Ministry of Cooperative Development
(Données calculées par l'auteur)

- 2) prêts à moyen terme (MTL 1) avec une période de remboursement de 36 mois pour des buts de diversification
- 3) prêts à moyen terme (MTL 2) avec une période de remboursement de 60 mois pour des buts de diversification.

Les crédits sont faits soit en nature (par la section d'approvisionnement) soit en argent liquide.

La qualification des membres pour accéder au crédit est basée sur les documents de livraison à la coopérative des trois années précédentes:

- a) STL, 22% des recettes de trois ans dans la coopérative
- b) MTL 1, 50% des recettes de trois ans
- c) MTL 2, 80% des recettes de trois ans.

Le volume de crédit du CPCS a considérablement augmenté en 1983 et en 1984. En 1984, le solde moyen par prêt a fortement augmenté puisque le nombre de nouveaux comptes de prêt ne s'est accru que de 2.500 unités alors que le montant des crédits en cours a augmenté de 60 millions de Shs. Ceci indique qu'il y a eu en 1983 des octrois de crédit en excès sur le solde moyen.

D'après une circulaire émise par le Commissaire pour le Développement Coopératif (CCD) les UBS sont autorisées à appliquer un taux d'intérêt supérieur de 2% aux taux bancaires, c'est à dire 16% au moment actuel. A Muranga, le taux d'intérêt demandé aux exploitants a été de 15%

Il n'existe pas de données fiables sur les recouvrements dans l'ensemble. Dans le district de Muranga, le pourcentage des paiements en retard était de 4,3% fin juin 1985 et 5,6% fin décembre 1985.

6.4.4 *Viabilité des UBS*

Les UBS doivent opérer avec une marge d'intérêt très étroite du fait qu'elles sont principalement financées par les CSS et en partie seulement par les fonds de la CBK à un taux d'intérêt de 14%. De même, les UBS n'ont guère de possibilités d'engendrer d'autres revenus. Dans la pratique, elles appliquent un droit d'enregistrement annuel sur les comptes de prêt et d'épargne. En outre, le nombre de transactions est élevé et le volume de travail par shilling de dépôt est considérable. Pour cette raison les UBS ont été établies au niveau des Unions de telle sorte que celles-ci garantissent leur viabilité pendant les premières années de fonctionnement, jusqu'à ce qu'elles disposent de fonds suffisants pour permettre à leur activité d'atteindre le point d'équilibre.

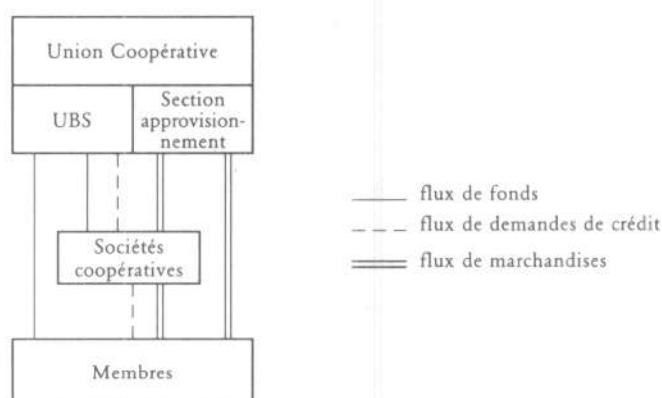
En 1985 une étude d'impact du CPCS a été effectuée pour le compte du MOCD. Les résultats de cette étude ont montré qu'en tant que programme de crédit de production agricole le CPCS n'a pas atteint l'objectif de: a) augmenter le volume de production et de ventes des membres des coopératives; b) réaliser la diversification des productions agricoles.

Dans les conclusions de cette étude on notait également que si les crédits jouent un rôle important dans la promotion de la production, ce rôle ne doit pas être surestimé: la structure des prix, des revenus et des marchés, l'instruction des producteurs et l'estimation des besoins de la production etc. peuvent être beaucoup plus importants que les crédits pour la production agricole.

A Muranga, à fin janvier 1986 la marge était estimée à 2,28%. Les droits d'enregistrement s'élevaient à 20 Shs par an et par compte. Malgré cela, l'UBS de Muranga a produit un surplus de 2,2

millions de Shs si l'on s'en tient au bilan préliminaire de 1984-85. Muranga est, de toute façon, considéré comme l'une des sections les mieux administrées et le volume de dépôts par compte est largement au dessus de la moyenne. D'après les rapports du MOCD, plusieurs UBS ont des difficultés de fonds en ce moment. Dans quelques cas, les épargnes des membres ont été détournées pour financer certaines opérations des Unions coopératives. Pour cette raison, le MOCD envisage de séparer les UBS des Unions coopératives et de les établir comme unions bancaires autonomes d'épargne et de crédit aux membres des coopératives.

Diagramme 3: Réseau de contact opérationnel des UBS



Source: MOCD

6.4.5 Conclusions

Avec l'introduction des CSS, 600 millions de shillings supplémentaires ont été mobilisés dans l'économie kényenne. Cette épargne provient de petits cultivateurs dont le revenu monétaire annuel ne dépasse pas quelques milliers de shillings par an.

Bien que l'établissement non formel d'un service d'épargne et de crédit au sein d'une coopérative de commercialisation se soit

révélé utile pour assurer de simples services d'épargne et de crédit aux petits exploitants, il semblerait, si l'on en croit les nouvelles de détournement des fonds d'épargne, que quelques unes des unions dotées d'UBS manquent de la prudence nécessaire pour administrer les fonds déposés par leurs membres. Il est clair également que l'organisation actuelle rend le système vulnérable au détournement des fonds vers d'autres finalités, particulièrement dans les cas d'Unions financièrement faibles. Un moyen de contrôler ce phénomène est offert par le projet du MOCD de faire des unions bancaires coopératives autonomes. Dans ce cas, les membres garderaient le contrôle total de leur activité d'épargne et de crédit, mais, d'un autre côté, ces unions bancaires seraient petites et financièrement vulnérables. Un autre projet proposé par la Banque Centrale pour consolider les bases du CSS, envisage une prise en charge du CSS par la CBK, en laissant l'administration du CPCS aux Unions Coopératives de commercialisation. Par ce moyen, le CSS serait soumis au *Deposit Protection Scheme* qui va être introduit pour les banques. Dans ce système, les coopératives devraient céder leur marge d'intérêt à la CBK et emprunter tous leurs fonds à un taux de crédit bancaire.

Février 1986