

X.

FATTORI DI SVILUPPO E PERFORMANCE DI UN'ISTITUZIONE FINANZIARIA: IL CASO DELLA CASSA NAZIONALE DI CREDITO AGRARIO DEL NIGER

MARIO MASINI *

1. LO SVILUPPO DI LUNGO PERIODO DELLA CNCA

Per quasi 20 anni la Cassa Nazionale di Credito Agrario (CNCA) ha svolto la funzione di canalizzare fondi, per la maggior parte indirettamente attraverso organizzazioni parastatali, verso l'ambiente rurale del Niger. La gran maggioranza dei prestiti attualmente in essere sono in sofferenza e l'erogazione di nuovi prestiti sta rallentando. Si rileva una crisi di liquidità persistente. La CNCA è ancora povera di risorse umane qualificate e non ha sviluppato procedure efficienti per fornire e per gestire servizi finanziari.

Due fattori all'origine della CNCA sono utili per l'interpretazione della sua performance successiva. In primo luogo, la nuova istituzione finanziaria fu creata nell'ambito di una specializzazione settoriale adottata nel definire la morfologia del sistema bancario del Niger. Di conseguenza la CNCA fu autorizzata a svolgere ogni operazione finanziaria che potesse beneficiare l'attività economica nelle zone rurali.

Si può osservare che in sistemi finanziari maturi la specializzazione in funzione dei settori beneficiari dell'attività può in via occasionale manifestarsi come un risultato del consolidarsi e del concentrarsi di competenze specifiche che sono già state sviluppate lungo lunghi archi temporali. In un sistema finanziario giovane, d'altro lato, la specializzazione settoriale è più probabile

* Università di Bergamo.

che rifletta una mancanza di attenzione per lo sviluppo di competenze e di istituzioni finanziarie in sé, nella misura in cui la scelta si basa — a questo stadio — sull'attribuzione al credito di una funzione di supporto meccanico a favore di obiettivi di sviluppo reale predefiniti. Quest'ultimo atteggiamento sembra potersi applicare al caso del Niger, anche se occorre riconoscere che il campo d'azione della CNCA fu definito dal suo statuto in termini piuttosto ampi.

In secondo luogo, la CNCA fu creata a seguito della divisione della Union Nigerienne de Crédit et de Cooperation (UNCC) in due corpi separati: la CNCA e la stessa UNCC, un organismo pubblico con funzioni amministrative incorporato nell'allora Ministero per lo Sviluppo Rurale. La UNCC era stata originariamente costituita per fornire un maggiore controllo centrale sulle cooperative e con il tempo aveva assunto una varietà di funzioni: fornitura di input, distribuzione del credito, commercializzazione delle arachidi, distribuzione delle sementi, gestione di progetti di sviluppo, istruzione cooperativa, addestramento dei contadini, alfabetizzazione, fornitura di prodotti di prima necessità, distribuzione del grano in tempi di scarsità. Alcune di queste funzioni furono successivamente trasferite ad altre agenzie specializzate, come nel caso dell'Office des Produits Vivriers du Niger (OPVN) costituito nel 1970 e dell'Office National des Aménagements Hidro-Agricoles (ONAHA) costituito nel 1978, o a servizi specializzati ancora inclusi nella UNCC, come la Centrale d'Approvisionnement (C.A.) costituita nel 1978 e gli Ateliers de Fabrication des Matériels Agricoles.

Quando la funzione creditizia fu trasferita alla CNCA si mantennero comunque forti legami. Ad esempio, per legge, il presidente e i membri del consiglio di amministrazione della UNCC erano rispettivamente presidente e membri del consiglio di amministrazione della CNCA; dal punto di vista funzionale, il rappresentante di ciascuna agenzia a livello di dipartimento territoriale era unico fino al 1980, quando il governo del Niger adottò una soluzione più ferma nel tentativo di rendere la CNCA una

«istituzione di credito agrario» a tutti gli effetti. La CNCA, inoltre, continua a basarsi pesantemente sugli *Offices et Sociétés d'Economie Mixte* (OSEM's) sia come strumento per incanalare indirettamente il credito verso gli agricoltori, sia per svolgere alcune funzioni critiche nella identificazione, selezione e controllo dei propri clienti diretti. Il trasferimento della funzione creditizia alla CNCA non creò automaticamente le competenze bancarie necessarie, né furono per questo migliorate le competenze in termini di volgarizzazione e di controllo degli OSEM's. Al contrario, si sono creati incentivi che hanno reso la situazione peggiore su entrambi i fronti.

La CNCA, intrappolata dalla sua missione, non poteva permettersi di stabilire un contatto con i propri beneficiari finali del credito nelle aree rurali, perché questo avrebbe in concreto comportato una diffusione ridotta ed una maggiore selettività nella distribuzione del credito. Di conseguenza la CNCA ridusse anche le proprie possibilità di imparare come svolgere in modo efficace le proprie funzioni bancarie, impegnandosi invece in relazioni «di clientela» nelle quali, nel migliore dei casi, essa poteva sperimentare soltanto sottigliezze di natura burocratica. Dal punto di vista dei processi di apprendimento all'interno della CNCA la situazione non fu migliorata quando i Progetti di Produttività (PPs) entrarono in scena. In effetti la razionalità predefinita insita nei programmi e nelle direttive dei progetti può erigere una barriera ancora più forte a qualsiasi tentativo da parte di un'istituzione esterna, come la CNCA, di comprendere e ancor più di mettere in discussione le opportunità di finanziamento offerte da un dato ambiente nel quale il progetto opera. Questo effetto è reso ancora più forte quando il progetto può contare su proprie linee di credito.

Gli OSEM e i PP, d'altro lato, trovano in questa situazione incentivi a ridurre la qualità della propria performance sia con riguardo ai servizi di supporto offerti alla CNCA sia nelle proprie operazioni correnti. In primo luogo, l'eliminazione dei prestiti dal proprio attivo ha ovviamente ridotto la preoccupazione e la re-

sponsabilità dimostrata dai propri agenti nel valutare l'affidabilità, nelle attività di controllo e nelle attività di recupero del credito per conto della CNCA. In secondo luogo la capacità di influire sulla allocazione del credito può creare per gli OSEM e per i PP una situazione nella quale gli effetti dei propri errori, del proprio comportamento inefficiente, e talora della propria attività fraudolenta, possono essere temporaneamente occultati con risorse prese a prestito da essi direttamente o dai propri «clienti». Affinché questo occultamento diventi permanente le risorse prese a prestito devono diventare permanenti, cioè i prestiti non devono essere rimborsati. Paradossalmente, allora, il ricorso della CNCA agli OSEM ed ai PP per ottenerne servizi di supporto nella erogazione del credito si trasforma in incentivi per gli stessi enti ad opporre piuttosto che a sostenere il rimborso dei prestiti. Guardando al problema da un'altra prospettiva, c'è solo da aspettarsi questo tipo di risultato quando lo stesso ente impersona di volta in volta il ruolo di beneficiario del credito, di funzionario impegnato nella valutazione e nella concessione del credito e di funzionario impegnato nel recupero del credito.

È opportuno notare che la CNCA è priva di difese, poiché ha un controllo molto limitato sulle risorse che presta. Questo fu reso molto evidente quando nel 1981-82 la CNCA tentò di porre in atto una politica di recupero dei crediti meno arrendevole. I beneficiari del credito, infuriati, riuscirono a fare deviare le fonti di fondi dalle quali i propri prestiti venivano finanziati verso altre istituzioni finanziarie, facendo così precipitare la CNCA in una crisi finanziaria ancora più profonda.

In questo gioco la CNCA è destinata ovviamente a perdere nella misura in cui i motivi addotti per spostare verso altre istituzioni finanziarie le linee di credito offerte dagli enti donatori esteri identificano in partenza un falso obiettivo: essi riguardano il basso livello di servizio fornito dalla CNCA. Tuttavia, il fatto che la CNCA non abbia sviluppato competenze e procedure per fornire servizi bancari efficaci è abbastanza irrilevante in un sistema di distribuzione del credito «all'ingrosso» come quello che collega la CNCA agli OSEM e ai PP. In tale sistema la maggior parte

del valore aggiunto prodotto nell'attività di prestito (identificazione delle opportunità di impiego, valutazione e selezione del rischio e connesse procedure amministrative) sono infatti state trasferite agli OSEM e ai PP. D'altro lato, il fatto che questi manifestino pesanti deficit operativi e che non siano in grado di rimborsare i propri prestiti né di far sì che altri beneficiari — che essi in vari modi dovrebbero controllare ed organizzare — rimborsino il credito che essi stessi hanno concesso, illustra il vero problema del sistema che il Niger ha adottato per incanalare le risorse finanziarie verso il settore rurale.

In questo sistema un'istituzione finanziaria non è considerata un meccanismo operativo intrinsecamente utile, ma piuttosto uno strumento amministrativo completamente subordinato allo scopo di incanalare il credito verso destinazioni predefinite. Queste destinazioni non sono scelte dai beneficiari del credito ma da un'agenzia di sviluppo il cui compito è quello di stimolare l'adozione di tecnologie specifiche nella produzione rurale. Un tale approccio non fornisce gli incentivi per sviluppare all'interno di un'istituzione finanziaria le competenze manageriali più opportune, specialmente del tipo richiesto per lo svolgimento dell'attività bancaria, ma, d'altro lato, nemmeno le richiede. L'ignorare le debolezze di agenzie di sviluppo come gli OSEM e i PP, d'altro lato, mina quelli che — in base al suo stesso disegno logico — sono i pilastri del sistema.

All'opposto, l'adozione di un approccio di sviluppo finanziario «guidato dalla domanda» concentrerebbe l'attenzione in modo corretto sulle istituzioni finanziarie in sé e peraltro — senza negare che politiche in grado di influire sul livello dei redditi rurali hanno un influsso anche sulla espansione potenziale della finanza rurale — allenterebbe l'esigenza di attuare immediatamente alcune delle cosiddette riforme complementari.

2. PRINCIPALI CARATTERISTICHE STRUTTURALI

La CNCA fu costituita nel 1967 (legge n. 67-032, 29 settem-

bre 1967) come istituzione pubblica con scopi commerciali registrata nell'albo ufficiale delle istituzioni bancarie e finanziarie (decreto n. 364, 17 dicembre 1968). La CNCA è di proprietà al 100 % dello Stato ed è posta sotto il controllo del Ministro delle finanze.

La sua sede è a Niamey ed opera sull'intero territorio nazionale. Entro i limiti stabiliti dalle leggi in vigore e dalla regolamentazione dell'attività bancaria, la CNCA è autorizzata a svolgere ogni operazione finanziaria che possa beneficiare l'attività economica nelle aree rurali — in particolare le attività di coltivazione e di allevamento del bestiame (a livello della produzione, della commercializzazione o del trasporto), la pesca e l'artigianato rurale (decreto n. 46-57/MF, 8 aprile 1968).

In base al suo regolamento la struttura organizzativa della CNCA comprende i seguenti organi decisionali: il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Tecnico del Credito (che assiste il Consiglio di Amministrazione nella realizzazione della politica dei fidi e decide circa la concessione di prestiti che eccedano franchi CFA 300.000), i Comitati Tecnici a livello di dipartimento territoriale (COTEDEP, che adottano le decisioni di erogazione del credito a favore delle cooperative appunto a livello di dipartimento), i Comitati Tecnici di Arrondissement (COTEAR, che svolgono una funzione consultiva per le decisioni prese dai COTEDEP), il Direttore Generale (che è nominato dal Consiglio dei Ministri, che può essere ammesso con funzioni consultive alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e che concede credito di propria iniziativa fino ad un massimo di franchi CFA 300.000 per prestito), i Direttori di filiale (con una autonomia di erogazione del credito fissata a franchi CFA 100.000 per prestito).

La struttura funzionale della CNCA comprende, oltre alla Direzione Generale (3 persone), quattro Servizi Centrali: affari generali (11 persone), contabilità (14 persone), fidi (15 persone), ispettorato (2 persone). La CNCA opera attraverso cinque sportelli: Niamey (17 persone), Dosso (10), Tahoua (10), Maradi (12), Zinder (11). Ogni sportello ha la propria sezione fidi e la propria sezione contabilità e amministrazione.

Il numero totale di dipendenti era 109 (di cui 4 impegnati in attività di addestramento all'estero) alla fine del 1984-85. La distribuzione del personale per livello e per salario medio era la seguente:

| | Numero | | Remunerazione media (CFA F.) |
|--------------------|---------|---------|------------------------------|
| | 1982-83 | 1984-85 | 1984-85 |
| Personale d'ordine | 32 | 33 | 406.136 |
| Impiegati | 43 | 24 | 696.951 |
| Funzionari | 20 | 41 | 1.261.035 |
| Dirigenti | 15 | 11 | 2.105.559 |
| Totale | 110 | 109 | |

In base ad una indagine del 1983 il 60 % del personale aveva meno di 30 anni ed un altro 30 % aveva tra i 30 ed i 40 anni, mentre il 78 % del personale non aveva il diploma di scuola media.

Al 30 settembre 1984, le attività totali della CNCA ammontavano a franchi CFA 15.920.377.589.

3. LA GESTIONE DEL PASSIVO

La struttura del debito e del capitale proprio della CNCA è riportata nelle tabelle 1 e 2.

Il rapporto del capitale e delle riserve rispetto alle attività totali — che sarà considerato nel seguito con riguardo al suo impatto sulla redditività — definisce la leva finanziaria della banca. Esso varia tra un massimo di circa il 19 % alla fine del 1978/79 ed un minimo del 12,50 % alla fine del 1982/83 con una media del 15 % nel periodo 1978/79-1983/84. Queste variazioni dipendono

TABELLA 1

C.N.C.A - DEBITI, ALTRE PASSIVITÀ E CAPITALE
(composizione percentuale a fine anno)

| | 1978/79 | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Banca Centrale | 52,1 | 34,6 | 30,5 | 30,7 | 41,9 | 35,2 |
| Conti utilizz. mediante assegno | 1,1 | 2,2 | 2,1 | 6,7 | 4,2 | 4,0 |
| Conti correnti | 1,3 | 1,4 | 5,6 | 2,7 | 2,1 | 3,0 |
| Banche e Corrispondenti | 1,9 | 4,0 | 5,5 | 3,6 | 1,0 | — |
| Ratei passivi | 0,8 | 0,7 | 2,5 | 2,5 | 2,4 | 2,8 |
| Depositi vincolati | 17,0 | 24,6 | 18,0 | 18,5 | 13,6 | 13,9 |
| Linee di credito | 6,2 | 14,6 | 18,0 | 14,1 | 13,6 | 17,4 |
| Conti di rettifica | 0,9 | 3,4 | 2,6 | 7,8 | 8,6 | 7,9 |
| Riserve e Fondi di garanzia | 5,7 | 4,8 | 7,3 | 5,6 | 5,0 | 6,2 |
| Utili non distribuiti | — | — | — | 1,0 | 1,6 | 3,1 |
| Capitale | 12,6 | 7,9 | 6,7 | 5,9 | 4,8 | 5,4 |
| Reddito corrente | 0,6 | 1,9 | 1,2 | 1,0 | 1,1 | 1,2 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

dagli incrementi percentuali del capitale e delle riserve rispetto al saggio di crescita delle attività totali.

Data l'assenza di apporti di capitale fresco, il saggio di crescita del capitale e delle riserve dipende — nel caso della CNCA — completamente dal saggio di accumulazione delle riserve e dagli utili non distribuiti. Di conseguenza, qualunque dubbio sussistesse circa la reale dimensione del reddito destinato agli accantonamenti e all'utile netto si rifletterebbe anche sul valore effettivo del rapporto capitale/attivo. Questa considerazione è particolarmente rilevante quando si consideri il rapporto del capitale e delle riserve rispetto alle attività a lungo termine o rispetto alle attività rischiose (come nella tabella 2) al fine di derivarne delle indicazioni e delle conclusioni sul grado di copertura finanziaria o sul

grado di copertura del rischio consentito da una data struttura del capitale. Sintomi della inaffidabilità dei valori indicati per gli utili o per gli accantonamenti sono talvolta costituiti dal livello dei componenti straordinari nel conto profitti e perdite e dal livello dei conti di aggiustamento nello stato patrimoniale. Alla luce di queste considerazioni, i migliorati rapporti di copertura della CNCA dovrebbero essere valutati a fronte dell'incidenza dei componenti straordinari (vedi tabella 12) e dei conti di aggiustamento (vedi tabella 1).

Il capitale e le riserve rappresentano risorse a lungo termine che — nell'attuale assetto istituzionale — non comportano un

TABELLA 2

CNCA: RAPPORTI DI CAPITALIZZAZIONE

| | 1978/79 | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|--------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Capitale e Riserve/ Attività totali (%) | 18,9 | 14,6 | 15,2 | 13,5 | 12,5 | 15,9 |
| Capitale e Riserve (variazione %) | ... | 21,2 | 17,4 | 1,2 | 14,4 | 12,6 |
| Attività totali (variazione %) | ... | 56,7 | 12,6 | 14,6 | 22,6 | -10,9 |
| A. Capitale e Riserve (M. CFA F) | 1.357,6 | 1.646,0 | 1.931,7 | 1.955,1 | 2.237,1 | 1.520,2 |
| B. Attività e lungo termine (M. CFA F.) | 181,60 | 223,9 | 339,6 | 392,3 | 256,5 | 62,6 |
| A./B. (%) | 7,5 | 7,4 | 5,7 | 5,0 | 8,7 | 40,3 |
| C. Attività rischiose (M. CFA F.) | 7.025,2 | 10.750,0 | 12.084,0 | 13.595,8 | 16.823,1 | 14.592,6 |
| A./C. (%) | 19,3 | 15,31 | 16,0 | 14,4 | 13,7 | 17,3 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

costo esplicito. Di conseguenza essi sono considerati la fonte di fondi più a buon mercato per la CNCA anche se si dovrebbe sempre considerare il costo opportunità comportato dagli usi ai quali queste risorse sono destinate.

Le passività indicate in modo sintetico nella tabella 3 identificano fondi presi a prestito nel mercato nazionale e nei mercati esteri. La variabilità del tasso di crescita è molto marcata tra i diversi tipi di passività e in modo particolare nel corso del tempo. Questo è spiegato dalla base molto ristretta sulla quale è misurato il cambiamento e dalla concentrazione delle fonti per ogni tipo di

TABELLA 3

C.N.C.A - PASSIVITÀ FINANZIARIE

| | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <i>Variazioni percentuali</i> | | | | | |
| Banca Centrale | 4,01 | -0,73 | 15,32 | 67,51 | -25,17 |
| Conti utilizzabili mediante assegno | 208,20 | 5,80 | 273,52 | -23,03 | -15,90 |
| Conti correnti | 64,18 | 352,02 | -45,81 | -4,66 | 27,75 |
| Banche e corrispondenti | 236,64 | 54,58 | -24,39 | -66,43 | -100,00 |
| Depositi | 126,52 | -17,48 | 17,46 | -9,51 | -8,87 |
| Linee di credito estere | 270,20 | 39,01 | -10,27 | 18,52 | 13,73 |
| Totale | 60,2 | 10,3 | -9,7 | 49,3 | 14,3 |
| <i>Composizione percentuale</i> | | | | | |
| Banca Centrale | 42,5 | 38,3 | 40,2 | 54,8 | 47,9 |
| Conti utilizzabili mediante assegno | 2,7 | 2,6 | 8,8 | 5,5 | 5,4 |
| Conti correnti | 1,7 | 7,0 | 3,5 | 2,7 | 4,1 |
| Banche e corrispondenti | 4,9 | 6,9 | 4,7 | 1,3 | — |
| Depositi | 30,2 | 22,6 | 24,3 | 17,8 | 18,9 |
| Linee di credito estere | 17,9 | 22,6 | 18,5 | 17,9 | 23,7 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

passività. Questa estrema instabilità e la mancanza di diversificazione influiscono anche sul saggio di crescita aggregato e alla lunga sul saggio di crescita globale dell'istituzione.

Le fonti di fondi principali sono semiautomatiche o «addomesticate». I risconti della Banca Centrale contavano per il 44,7 % del totale dell'indebitamento sul periodo preso in considerazione, mentre i depositi a termine fisso (per la maggior parte del Tesoro) e le linee di credito dall'estero a condizioni molto agevolate contavano rispettivamente per il 22,8 % e per il 20,1 % in media. Alla fine del 1983/84 queste fonti (sette in tutto) contavano per il 90,59 % dei fondi acquisiti dalla CNCA con vincolo di debito.

La caduta dei conti correnti e dei conti utilizzabili mediante assegno e del debito con banche corrispondenti durante il 1982/1983 e il 1983/84 è connessa alla già menzionata reazione delle autorità di progetto — scatenata dal nuovo atteggiamento della CNCA con riguardo al rimborso dei prestiti — e dall'effetto cumulativo delle successive difficoltà di tesoreria della CNCA sulla fiducia di altri depositanti.

D'altro lato, la composizione dell'indebitamento della CNCA non stimola lo sviluppo delle capacità e delle procedure richieste per rivolgersi al pubblico al fine di realizzare una raccolta mediante depositi. Né la CNCA beneficia degli incentivi che il trattare con la clientela ordinaria creerebbe invece al fine di migliorare le capacità nello svolgimento dell'attività bancaria anche su altri fronti quali l'offerta di servizi, l'analisi del rischio e la composizione del portafoglio, la gestione della tesoreria e le connesse procedure amministrative.

La composizione delle fonti ha anche un impatto sul livello e sulla fluttuazione degli oneri finanziari. La CNCA ritrae il 60-70 % dei propri fondi ottenuti con vincoli di debito (risconti della Banca Centrale e depositi vincolati del Tesoro) a tassi di interesse che sono sistematicamente più alti e meno pronti negli aggiustamenti rispetto ai normali tassi di deposito praticati nel sistema bancario del Niger.

4. LA GESTIONE DELL'ATTIVO

Il portafoglio di attività finanziarie della CNCA — il 99 % del quale è costituito da prestiti e scoperti di conto — ha registrato un saggio di crescita annuo medio del 17,6 % nel periodo 1979/80-1983/84 (tenendo conto dei prestiti di dubbio esito al netto (degli accantonamenti). Il saggio medio di crescita sullo stesso periodo, escludendo i prestiti di dubbio esito (vedi tabella 4) era pari al 16,9 % per gli scoperti, al 23,1 % per gli altri prestiti a breve termine e al 25,7 % per i prestiti a medio termine. I saggi di crescita per ogni tipo di prestito sono estremamente va-

TABELLA 4

C.N.C.A - ATTIVITÀ FINANZIARIE

| | 1978/79 | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 | 1984/85 |
|-------------------------------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | (Aumento %) | | | | | | |
| Cassa, c/c posta, Banca Centrale | ... | -57,5 | 541,0 | -78,0 | 112,7 | -21,9 | ... |
| Banche e Corrispondenti | ... | 119,6 | 37,8 | -96,0 | 284,3 | 349,5 | ... |
| Scoperti | ... | 37,8 | 5,5 | 21,0 | 36,4 | -16,1 | -5,6 |
| Prestiti a breve termine | ... | -30,6 | 155,9 | -10,6 | 14,4 | -13,8 | -80,8 |
| Prestiti a medio termine | ... | 111,9 | 18,1 | -0,9 | 3,5 | -4,0 | -23,8 |
| Prestiti di dubbio esito meno Accantonamenti | ... | — | 29,2 | 66,2 | -63,9 | -100,0 | ... |
| Totale | ... | 52,9 | 13,3 | 10,8 | 24,0 | -12,9 | ... |
| | (Composizione %) | | | | | | |
| Cassa, c/c posta, Banca Centrale | 0,4 | 0,1 | 0,7 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | ... |
| Banche e Corrispondenti | 0,6 | 0,9 | 1,0 | 0,04 | 0,1 | 0,6 | ... |
| Scoperti | 69,7 | 62,8 | 58,5 | 63,9 | 70,3 | 67,7 | ... |
| Prestiti a breve termine | 3,5 | 1,6 | 3,6 | 2,9 | 2,6 | 2,6 | ... |
| Prestiti a medio termine | 24,3 | 33,7 | 35,1 | 31,4 | 26,2 | 28,9 | ... |
| Prestiti di dubbio esito meno Accantonamenti | 1,5 | 1,0 | 1,1 | 1,6 | 0,5 | — | ... |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

riabili nel tempo forse a motivo della stagionalità instabile combinata con una misurazione basata su dati di fine periodo e certamente a motivo della concentrazione molto alta dei beneficiari del credito. A far data dal 1983/84 ed ancora nel 1984/85 si registra un tasso di variazione negativo per tutti i tipi di prestiti qualora non si tengano in considerazione i prestiti classificati di dubbio esito — che nell'arco dello stesso periodo si sono triplicati. Il declino nel volume totale dei prestiti in essere è spiegato da vari fattori: la decisione adottata dalla CNCA di interrompere le concessioni di credito ai prestatori che non avessero dimostrato un accettabile comportamento di rimborso, l'eliminazione di tutte le attività di prestito stagionali a sostegno dei vari raccolti, il fatto che diversi « programmi di credito » sono stati distolti dalla CNCA e incanalati verso altre banche e gli stessi progetti di sviluppo.

Il portafoglio prestiti è costituito per circa il 70 % da scoperti e da prestiti a breve scadenza e per il 30 % da prestiti a medio termine. Gli scoperti cadono in 5 categorie principali (vedi la tabella 5). Prestiti destinati al finanziamento del raccolto che fino al 1983/84 riguardavano principalmente l'OPV e, in misura molto inferiore, Riz du Niger e Sonara; prestiti destinati a finanziare la fornitura di input agricoli principalmente alla Centrale de Approvisionnement; prefinanziamenti, concessi soprattutto ai Progetti di Produttività, cioè prestiti concessi come anticipo sull'erogazione prevista di linee di credito ottenute da donatori esteri o dal Fonds National d'Investissement; anticipi concessi alla ONAHA e direttamente ad alcuni Aménagements Hydro-Agricoles; altri anticipi in conto corrente concessi ai Progetti di Produttività.

I prestiti dei primi 4 gruppi comprendevano soltanto 66 conti nel 1983/84 anche se la loro quota rispetto al portafoglio totale di prestiti della CNCA era pari a circa il 50 % in termini di valore. Gli altri anticipi in conto corrente comprendevano circa 111 conti (14 % del valore totale dei prestiti in essere). Per quanto riguarda la concentrazione la situazione era praticamente immu-

TABELLA 5

C.N.C.A - DISTRIBUZIONE DEI PRESTITI
PER CATEGORIA DI BENEFICIARI

| Beneficiari | Numero di conti | | Valori in essere (M. CFA F.) | | Prestiti di dubbio esito (M. CFA F.) (%) | | | |
|------------------------|-----------------|--------|---------------------------------|----------|---------------------------------------------|---------|---------|---------|
| | | | | | | | | |
| <i>Medio termine</i> | 30.9.84 | 3.9.85 | 30.9.84 | 30.9.85 | 30.9.84 | 30.9.85 | 30.9.84 | 30.9.85 |
| Cooperative | 1.160 | 1.160 | 2.299,4 | 2.531,8 | 31,4 | 362,3 | 1,17 | 14,31 |
| OSEM | 5 | 5 | 596,3 | 393,8 | — | — | — | — |
| Stato | 1 | 1 | 1.016,1 | 338,2 | — | — | — | — |
| Individui | 3.219 | 3.219 | 665,2 | 641,0 | 300,2 | 298,3 | 45,13 | 46,54 |
| <i>Breve termine</i> | | | | | | | | |
| Cooperative | 1.548 | 1.548 | 208,7 | 256,3 | 10,8 | 256,3 | 5,13 | 100,0 |
| Individui | 3.396 | 3.396 | 202,0 | 143,5 | 74,8 | 69,7 | 37,13 | 48,58 |
| <i>Scoperti</i> | | | | | | | | |
| Prestiti sul raccolto | 2 | 1 | 2.522,2 | 150,9 | — | — | — | — |
| Fornitura di input | 5 | 5 | 2.629,0 | 3.430,3 | — | — | — | — |
| Prefinanziamento | 16 | 16 | 762,9 | 567,1 | — | — | — | — |
| Anticipi a ONAHA e AHA | 43 | 43 | 2.072,7 | 2.390,9 | — | — | — | — |
| Altri anticipi in c/c | 111 | 111 | 2.164,8 | 3.084,9 | 189,3 | 220,0 | 8,74 | 7,13 |
| Totale | 9.506 | 9.505 | 15.199,4 | 13.918,0 | 606,7 | 1.206,7 | 3,99 | 8,67 |

Fonte: CNCA, dati non pubblicati

Nota: i dati forniti dalla CNCA portano ad una differenza di franchi CFA 60 milioni per i prestiti a breve termine.

tata nel 1984/85 eccetto che per la riduzione molto marcata del valore dei prestiti sul raccolto parzialmente bilanciata dall'aumento nelle altre anticipazioni e nei prestiti destinati al finanziamento della fornitura di input agricoli. Questa situazione riflette il fatto che gli agricoltori traggono vantaggio soltanto indirettamente dagli scoperti, poiché i clienti della CNCA in questo caso non sono né le cooperative né i richiedenti credito individuali e rurali, bensì le agenzie governative che con varie funzioni operano nell'ambiente rurale del Niger: commercializzazione dell'out-

put, fornitura di input, produzione di materiali e macchine agricole, servizi di vulgarizzazione rurale a base territoriale o riferita a specifiche tecnologie, gestione di progetti, gestione delle infrastrutture.

I prestiti a breve termine, d'altro lato, sono concentrati a favore delle cooperative e degli individui. Essi contavano per il 52 % del numero ma soltanto per il 2,9 % del valore dei prestiti totali in essere nel 1984/85 (52 % e 2,7 % rispettivamente nel 1983/84). Il numero totale di clienti coinvolto in queste operazioni era in ogni caso molto limitato ponendosi attorno ai 1500 per le cooperative e ai 3400 per gli individui, sia nel 1983/84 sia nel 1984/85. Le destinazioni dei prestiti dichiarati nella maggior parte dei casi erano il finanziamento della preparazione della terra, i materiali e le macchine agricole, i programmi di ingrasso del bestiame, la commercializzazione di prodotti della orticoltura e le campagne di produzione delle aree irrigate — fino all'interruzione decisa dalla CNCA nel 1982/93 dovuta agli insopportabili problemi di mancato rimborso degli AHA.

I prestiti a medio termine contavano per il 46 % del numero e per il 28 % del valore del totale dei prestiti in essere alla fine del 1984/85 (46 % e 30 % rispettivamente alla fine del 1983/84). Una proporzione importante anche se decrescente di questi prestiti (35 % alla fine del 1983/84 e 19 % alla fine del 1984/85) è costituita da prestiti per il consolidamento di crediti concessi alle agenzie di commercializzazione dei raccolti, come l'OPVN, la Sonara, Riz du Niger, e da un prestito concesso al governo del Niger (sul quale non matura alcun interesse in base alle note ai conti di fine periodo per il 1983-84). Il resto del portafoglio a medio termine è costituito da prestiti alle cooperative e agli individui (65 % e 16,5 % alla fine del 1984/85 e 50 % e 14,8 % alla fine del 1983/84). Le principali destinazioni dichiarate per i prestiti nel caso delle cooperative sono costituite dall'acquisto collettivo di materiali per l'esercizio dell'agricoltura, specialmente nell'ambito dei Progetti di Produttività, altri obiettivi dichiarati per i prestiti individuali sono la preparazione per il primo impianto di

frutteti, la ricostituzione di mandrie di bestiame, la conservazione delle sementi (soprattutto per le arachidi). Il valore del prestito medio in essere alle cooperative nella scadenza a medio termine era di franchi CFA 2,2 milioni alla fine del 1984/85 (franchi CFA 1,9 milioni alla fine del 1983/84).

Da quanto sopra indicato si può osservare che il grosso dell'attività di prestito al dettaglio della CNCA, cioè prestiti concessi direttamente a cooperative ed individui, è concentrato nei prestiti a breve e a medio termine (vedi tabella 6). Tuttavia, come già ricordato, il numero totale dei clienti di natura cooperativa o individuale è basso e la proporzione di questi prestiti sul valore totale dei prestiti in essere è insignificante eccetto per il credito a medio termine alle cooperative. L'ammontare medio per prestito è così basso — specialmente per i prestiti a breve termine — che è difficile ipotizzare che il margine netto di interesse sia sufficiente a coprire i costi operativi. Se, ad esempio, il costo dei fondi si

TABELLA 6

C.N.C.A - ATTIVITÀ DI PRESTITO «AL DETTAGLIO»

| | Proporzione del numero totale dei prestiti (%) | Proporzione del valore totale dei prestiti (%) | | Ammontare medio per prestito (CFA F. '000) | | Incidenza dei prestiti di dubbio esito (%) | |
|----------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|---------|
| | 1983-84 e 1984-85 | 1983-84 | 1984-85 | 1983-84 | 1984-85 | 1983-84 | 1984-85 |
| <i>Breve termine</i> | | | | | | | |
| Cooperative | 16,3 | 1,4 | 1,8 | 134,9 | 165,6 | 5,2 | 100,0 |
| Individui | 35,7 | 1,3 | 1,0 | 59,5 | 42,3 | 37,1 | 48,6 |
| <i>Medio termine</i> | | | | | | | |
| Cooperative | 12,2 | 15,1 | 18,2 | 1.982,3 | 2.182,6 | 1,4 | 14,3 |
| Individui | 33,9 | 4,4 | 4,6 | 206,6 | 199,1 | 45,1 | 46,5 |

Fonte: CNCA, dati non pubblicati.

ipotizza uguale al saggio di sconto preferenziale, questo margine è fissato al 2,5 %, commissioni incluse, per tutti i prestiti alle cooperative. Questo significa un margine netto di interesse pari a franchi CFA 2.500 all'anno su un prestito di franchi CFA 100.000, il che corrisponde al costo di circa 3 ore/uomo di tempo lavorato valutate al costo medio del personale della CNCA. Il risultato è evidentemente peggiore se il prestito non resta in essere per tutto il periodo e se si prendono in considerazione appropriati accantonamenti per le perdite su crediti. In effetti, la maggior parte degli accantonamenti accumulati per perdite su crediti (70-80 %) riguarda i prestiti al dettaglio.

La performance molto povera nel rimborso dei prestiti concessi alle cooperative e agli individui mette in evidenza l'incapacità della CNCA di sviluppare le politiche, le procedure e le competenze che sono richieste nell'identificazione, nella selezione e nel controllo delle relazioni di clientela — proprio nell'ambito del gruppo di operatori che dovrebbe costituire l'obiettivo classico delle sue operazioni.

Le condizioni applicate alle principali classi di prestito erano le seguenti per il 1984/85:

| | tasso di interesse | commissione di rischio | commissione di gestione |
|----------------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|
| Prestiti sul raccolto | 8,0 | 1,5 | circa 1,0 |
| Fornitura di input | » | » | » |
| Prefinanziamento | 10,5 | 5,0 | non specificata |
| Cooperative (breve e medio termine) | 8,0 | 2,0 | 0,5 |
| Medio termine (escluse le cooperative) | 10,5 | 5,0 | non specificata |

Un tasso di penalizzazione è applicato sui pagamenti ritardati. Commissioni di massimo scoperto e condizioni di valuta che potrebbero essere rilevanti nel determinare il saggio di rendimento effettivo dei prestiti non sono specificate nei documenti resi disponibili alla missione anche se in linea di principio tali condizioni sono regolamentate dalla Banca Centrale.

La qualità del portafoglio prestiti della CNCA si è deteriorata stabilmente nel corso degli anni. La CNCA classifica di dubbio esito soltanto i prestiti concessi agli individui e alle cooperative poiché ritiene che gli altri prestiti siano concessi al governo del Niger o, in ogni caso, da esso garantiti. In particolare non c'è stata alcuna accumulazione di accantonamenti per perdite su crediti con riguardo ai prestiti concessi agli OSEM, per i prestiti connessi al finanziamento del raccolto e alla fornitura di input agricoli, per i prestiti concessi alla ONAHA e agli AHA né infine per i pre-finanziamenti — anche se molti di questi prestiti si possono considerare in sofferenza. I dati riportati per i prestiti di dubbio esito nella tabella 7, quindi, si riferiscono esclusivamente ai prestiti alle cooperative e agli individui e agli altri anticipi in conto corrente. La CNCA ha aumentato gli accantonamenti con riguardo a queste ultime categorie di prestito e considera come non recuperabili il 100 % dei prestiti alle cooperative e il 50 % del credito concesso a breve e a medio termine agli individui. Nell'insieme, tuttavia, alla fine del periodo 1984/85 soltanto l'8,7 % del portafoglio prestiti totale era considerato di dubbio esito e soltanto in relazione a tale quota erano stati realizzati accantonamenti (la percentuale era pari al 4 % per il 1983/84).

TABELLA 7

C.N.C.A - PRESTITI DI DUBBIO ESITO

| | Prestiti di dubbio esito (M. C.F.A.F.) | Prestiti totali (M. C.F.A.F.) | Prestiti di dubbio esito in % dei Prestiti totali |
|---------|-------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1982-83 | 419,3 | 17.161,7 | 2,44 |
| 1983-84 | 606,7 | 15.199,3 | 3,99 |
| 1984-85 | 1.206,7 | 13.918,0 | 8,67 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 e dati non pubblicati.

In questa situazione la stabilità dell'istituzione è minata in

molti modi. Da un lato, l'assenza di rigiro del portafoglio prestiti crea notevoli difficoltà per la liquidità della CNCA mentre, dall'altro lato, la redditività è incrinata sia a motivo dell'aumentato costo dei fondi determinato dalla crisi di liquidità sia, in particolare, a motivo delle perdite di proventi da interessi e della perdita di valore delle attività. Questi effetti possono essere mascherati dalle pratiche contabili soltanto parzialmente.

Le cause della povera performance di rimborso del portafoglio prestiti della CNCA può essere ricondotta alla sua incapacità di sviluppare le competenze richieste e di applicare le procedure più appropriate. Tuttavia, come suggerito nella prima parte di questo rapporto, questa incapacità a sua volta deve essere ricondotta alla mancanza di incentivi determinata da specifiche scelte riguardanti il ruolo degli strumenti finanziari e delle istituzioni finanziarie nello sviluppo economico.

In questo contesto di scelte più ampie, come indicato in precedenza, i principali «clienti» della CNCA non sono gli utilizzatori finali di fondi ai quali il credito è destinato in linea di principio, bensì varie agenzie governative. Ogni agenzia svolge una funzione specifica in un disegno di sviluppo rurale «reale» e il credito è vincolato a dare sostegno alla realizzazione delle varie componenti di questo disegno. Il credito è concesso a livello di agenzia, tuttavia la CNCA non è coinvolta nel controllare che tali utilizzi del credito, a livello dei beneficiari finali, si inseriscano in un processo di formazione del reddito e di produzione di flussi di cassa che possano garantire il rimborso completo e puntuale dei prestiti ricevuti. In effetti nemmeno le agenzie governative si preoccupano di tale problema né saprebbero come trattarlo e questo si riflette in una pesante accumulazione di ritardi nel rimborso dei prestiti anche quando esse stesse si impegnano nella concessione di credito (come è stato sperimentato dalla Centrale d'Approvisionnement e da vari progetti di produttività).

Inoltre, la CNCA, quando tratta con queste agenzie, non sembra avere né gli strumenti né lo *status* per analizzare il profilo finanziario delle operazioni che i «clienti» propongono. Di conse-

guenza la CNCA spesso si è trovata inserita in situazioni per le quali le proiezioni dei flussi di cassa erano dubbie anche da un punto di vista puramente amministrativo (si pensi al prefinanziamento di progetti per i quali non esiste ancora una specifica allocazione nel budget governativo). In altre occasioni, il «cliente», che registrava perdite operative, copriva tali perdite con fondi presi a prestito (si veda, ad esempio, ONAHA). Questi deficit potrebbero essere il risultato di una cattiva gestione da parte delle stesse agenzie, ma a volte sono anche il riflesso di politiche adottate da autorità superiori (si veda, ad esempio, il caso dell'insufficiente stanziamento di risorse da parte del governo per finanziare i programmi di agevolazione per le forniture di input che è risultato in perdite operative per la Centrale d'Approvisionnement). È difficile immaginare che la CNCA possa opporre resistenza o anche soltanto mettere in discussione la pressione ad erogare credito che è su di lei esercitata dalle stesse autorità che hanno disegnato il suo ruolo nel sistema.

La CNA ha bisogno del supporto operativo di altre agenzie anche quando l'erogazione dei prestiti è destinata direttamente agli utilizzatori finali dei fondi. Questo si verifica a motivo dell'obiettivo di «ampia copertura» e dell'obiettivo di «destinazione specifica» che sono associati al compito assegnato alla CNCA. L'obiettivo di ampia copertura comporta costi di transazione estremamente elevati che di fatto impediscono alla CNCA di stabilire un contatto diretto con i propri clienti, mentre l'obiettivo di destinazione specifica richiede una competenza specializzata che nuovamente si può trovare — in teoria — in agenzie esterne che interpongono la propria azione tra la CNCA e i suoi clienti. Questo funziona in teoria ma il risultato è che la CNCA finisce con lo svolgere un ruolo puramente amministrativo, accettando qualunque allocazione del credito che ad essa sia praticamente imposta dagli agenti esterni che contattano i clienti.

L'effetto sulla qualità del credito è pernicioso poiché gli agenti non sanno come valutare l'affidabilità né in realtà se ne preoccupano dato che la loro missione principale è costituita dal-

l'adozione di specifici input e tecnologie da parte dei prenditori di credito. In conseguenza di questo atteggiamento i clienti spesso non si accorgono nemmeno che si stanno «indebitando». Inoltre, il credito può giocare un ruolo perverso nella misura in cui rende possibile per l'agente spingere input e tecnologie «sbagliati», rendendo accettabile la loro adozione all'utente potenziale proprio mediante il prestito. Tutti i problemi ora menzionati sono aggravati dalle debolezze nelle procedure amministrative che possono condurre a malversazioni e all'impossibilità di imporre un rimborso coattivo. Infine, occorre sottolineare che un processo di apprendimento perverso è stato scatenato dalla mancanza di un'azione di recupero forte anche quando i beneficiari del credito avevano già dimostrato una capacità di rimborso molto promettente.

5. REDDITIVITÀ

La valutazione della redditività della CNCA dipende in modo critico dai giudizi riguardanti il valore reale delle sue attività e degli interessi maturati. Se l'evidenza contabile si ritiene rifletta l'effettiva posizione creditoria della CNCA rispetto ai suoi clienti e se la politica adottata dalla CNCA per definire i prestiti di dubbio esito è accettata, i risultati corrispondono a quanto esposto di seguito.

Malgrado le difficoltà delineate nelle parti precedenti di questo rapporto, la CNCA riesce ancora ad esibire un valore positivo per il *rendimento netto del capitale e delle riserve*. Quest'ultimo è un indice di efficienza globale ed è anche correlato al saggio di crescita dei cosiddetti fondi permanenti a disposizione delle istituzioni. Il trend, tuttavia, è negativo per gli ultimi quattro periodi contabili (vedi tabelle 8 e 9) ed è determinato dalla tendenza al deterioramento sia del margine di profitto sia del *rendimento lordo del capitale e delle riserve*. Quest'ultimo è spiegato da tre fattori.

TABELLA 8

C.N.C.A - FORMAZIONE DEL REDDITO

| | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Rendimento lordo di capitale e riserve (%) (1) | 68,6 | 71,6 | 85,6 | 106,4 | 79,9 |
| Rendimento lordo dell'attivo finanziario (%) (2) | 11,5 | 11,1 | 12,8 | 14,6 | 12,0 |
| Incidenza dell'attivo finanziario (%) (3) | 97,0 | 96,4 | 94,4 | 94,0 | 93,5 |
| Leva finanziaria (4) | 6,2 | 6,7 | 7,0 | 7,7 | 7,1 |
| Margine di reddito (%) (5) | 21,0 | 11,8 | 8,4 | 9,0 | 9,8 |
| Rendimento netto di capitale e riserve (%) (6) | 14,4 | 8,4 | 7,2 | 9,6 | 7,9 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

(1) Ricavi da operazioni finanziarie/Capitale e Riserve medi.

(2) Ricavi da operazioni finanziarie/Attivo finanziario medio.

(3) Attivo finanziario medio/Totale attivo medio.

(4) Totale attivo medio/Capitale e Riserve medi.

(5) Reddito netto/Ricavi da operazioni finanziarie.

(6) Reddito netto/Capitale e Riserve medi =
= (1) × (5) = (2) × (3) × (4) × (5).

Il primo fattore è costituito dal rapporto degli interessi attivi e delle commissioni rispetto alle attività finanziarie mediamente in essere (cioè dal *rendimento lordo delle attività finanziarie*) che a sua volta è legato al livello dei tassi di interesse, al peso relativo degli interessi e delle commissioni (che dipendono anche dal rigiro del portafoglio), alla composizione del portafoglio di prestiti ed all'incidenza di attività finanziarie infruttifere. In relazione a questi elementi si può osservare quanto segue. I principali tassi di interesse di riferimento della CNCA (i saggi di sconto normale e preferenziale, vedi tabella 10) iniziarono a diminuire nel 1984 dopo aver raggiunto un picco nel 1982. Gli scoperti di conto che fruttano il saggio medio di rendimento più elevato sono ancora

dominanti nella composizione del portafoglio ma hanno perso terreno durante il 1983/84 (vedi le tavole 4 e 11). Il rendimento lordo sui prestiti a medio termine è caduto drasticamente nel 1983/84 a motivo del fatto che — secondo una nota al rapporto annuale — gli interessi su un prestito concesso allo Stato non sono stati contabilizzati. Infine, le attività finanziarie infruttifere hanno aumentato il loro peso sul totale delle attività finanziarie durante il 1982/83 e durante il 1983/84 al fine di consentire una posizione di liquidità migliore (vedi la tabella 4).

Il secondo fattore nella spiegazione del rendimento lordo sul capitale e sulle riserve è costituito dal rapporto delle *attività finanziarie rispetto alle attività totali*, che a sua volta dipende dall'incidenza delle attività reali e di altre poste creditizie che non fruttano interessi. Le attività reali rappresentano una proporzione

TABELLA 9

C.N.C.A - FORMAZIONE DEL REDDITO
(milioni franchi CFA)

| | 1978/79 | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ricavi da operazioni finanziarie | 537,5 | 1.030,8 | 1.281,5 | 1.664,0 | 2.230,6 | 1.899,5 |
| Interessi passivi | 282,5 | 537,9 | 682,5 | 1.053,6 | 1.486,3 | 1.001,5 |
| Margine lordo sull'intermediazione finanziaria | 255,0 | 492,9 | 599,0 | 610,4 | 744,3 | 898,0 |
| Accantonamenti per perdite su crediti | 42,6 | 80,0 | 217,9 | 159,6 | 222,5 | 360,8 |
| Margine netto sull'intermediazione finanziaria | 212,4 | 412,9 | 381,1 | 450,8 | 521,8 | 537,2 |
| Costi operativi | 165,5 | 181,4 | 308,9 | 291,0 | 324,9 | 285,2 |
| Margine operativo | 46,9 | 231,5 | 72,2 | 159,8 | 196,9 | 252,0 |
| Componenti straordinari di reddito | -6,1 | -15,0 | +78,7 | -19,8 | +3,7 | -65,1 |
| Reddito netto | 40,8 | 216,5 | 150,9 | 140,0 | 200,6 | 186,9 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

B.C.E.A.O.: TASSI DI RISCONTO

| | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| TEN (1) | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | 8,0 | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | 10,5 |
| TEN (2) | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | 5,5 | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | 8,0 |

(1) Tasso normale di risconto

(2) Tasso preferenziale di risconto

Il tasso preferenziale è limitato al finanziamento del raccolto, ai finanziamenti per agenzie statali (centrali e locali), al finanziamento dell'abitazione per cittadini dell'UMOA, e a prestiti ad imprese di piccole e medie dimensioni il cui capitale sia detenuto per almeno il 51 % da cittadini o istituzioni dell'UMOA con credito in essere inferiore a franchi CFA 30 milioni.

Fonte: K.TOH, Recent macroeconomic Developments in Niger: Country Situation, Policy, and Outlook, USAID/Niamey, 1984.

minima rispetto alle attività totali. La CNCA, malgrado sembri ritenere che questa situazione vincola la propria efficacia nell'offerta di servizi finanziari, non è ancora stata contaminata dalla sindrome degli edifici di marmo che è così comune anche tra le istituzioni finanziarie caratterizzate dalle performances meno apprezzabili. Il livello relativo delle «altre attività» nel caso della CNCA tende a riflettere la mancanza di efficacia delle procedure contabili nel tener conto delle operazioni e, a volte, l'esistenza nel conto profitti e perdite di voci oggetto di contese o comunque incerte.

Il rapporto delle attività totali rispetto al capitale e alle riserve (la *leva finanziaria*) amplifica il rendimento lordo del capitale e delle riserve e, quando il margine di profitto è positivo, anche il rendimento netto del capitale e delle riserve. Nel caso della

TABELLA 11

C.N.C.A - RENDIMENTO MEDIO DEI PRESTITI

| | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| <i>Medio termine</i> | | | | | |
| Interessi e Commissioni (M. CFA F.) | 174,8 | 243,5 | 270,8 | 358,4 | 189,9 |
| Capitale medio (M. CFA F.) | 2.689,6 | 3.984,8 | 4.295,3 | 4.349,6 | 4.334 |
| Rendimento medio (%) | 6,50 | 6,11 | 6,30 | 8,2 | 4,4 |
| <i>Breve Termine</i> | | | | | |
| Interessi e Commissioni (M. CFA F.) | 26,1 | 68,6 | 29,1 | 21,3 | 10,1 |
| Capitale medio (M. CFA F.) | 208,3 | 303,6 | 413,5 | 418,4 | 415,8 |
| Rendimento medio (%) | 12,53 | 22,60 | 7,04 | 5,09 | 2,4 |
| <i>Scoperti di conto corrente</i> | | | | | |
| Interessi e Commissioni (M. CFA F.) | 824,5 | 949,5 | 1.359,2 | 1.846,9 | 1.644,9 |
| Capitale medio (M. CFA F.) | 5.885,8 | 7.009,5 | 7.952,4 | 10.289,5 | 10.917,4 |
| Rendimento medio (%) | 14,01 | 13,55 | 17,09 | 17,95 | 15,07 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

TABELLA 12

C.N.C.A - MARGINE DI REDDITO

| | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| A. Incidenza degli interessi passivi (1) | 52,2 | 53,3 | 63,3 | 66,6 | 52,7 |
| B. Incidenza degli accantonamenti per perdite su crediti (2) | 16,2 | 36,4 | 26,4 | 29,9 | 40,2 |
| C. Incidenza dei costi operativi e delle imposte e tasse (3) | 43,9 | 81,1 | 64,6 | 62,3 | 53,1 |
| D. Incidenza dei componenti straordinari di reddito (4) | 6,5 | -109,0 | 12,4 | -1,8 | -25,8 |
| Margine di reddito (5) | 21,0 | 11,8 | 8,4 | 9,0 | 9,8 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

(1) Interessi passivi/Ricavi da operazioni finanziarie.

(2) Accantonamenti per perdite su crediti/Margine lordo sull'intermediazione finanziaria.

(3) Costi operativi, imposte e tasse/Margine netto sull'intermediazione finanziaria.

(4) Componenti straordinari di reddito/Margine operativo.

(5) Margine di reddito = $(1-A) - (1-B) - (1-C) - (1-D)$

CNCA, la leva finanziaria è relativamente stabile, il valore del trend positivo essendo stato ridotto da una diminuzione del rapporto nel 1983/84. Questo comportamento è spiegato soltanto in parte dalla decisione di aumentare la copertura dei rischi attraverso un rapporto capitale/attivo più elevato. Esso è anche il risultato del rallentamento nel saggio di crescita della CNCA e della sua connessa minor capacità di indebitamento.

Il rapporto dell'utile netto rispetto ai proventi finanziari (il *margine di profitto*) evidenzia quanto resta dei proventi finanziari e delle commissioni una volta dedotti gli interessi passivi, gli accantonamenti per perdite su crediti e i costi operativi. Il margine di profitto va dal 21 % per il 1979/80 ad un minimo dell'8,4 % nel 1981/82, ad un nuovo picco del 9,8 % nel 1983/84 (vedi le tavole 12 e 13).

L'*incidenza degli interessi passivi* fluttua con il livello generale dei tassi di interesse ma è particolarmente sensibile ai tassi di sconto, specialmente nei periodi di stretta della liquidità (come il 1982/83) quando i risconti aumentano nella loro proporzione rispetto al totale delle passività. L'*incidenza degli accantonamenti per perdite su crediti* è in aumento come riflesso sia del deterioramento della qualità del credito sia della saggia decisione adottata dalla CNCA di dare evidenza a questo deterioramento — almeno con riferimento ai prestiti concessi alle cooperative e agli individui. L'*incidenza dei costi operativi* mostra un trend negativo. I costi di personale sono la principale componente e sono aumentati stabilmente e ad un saggio più elevato rispetto a quello di inflazione fino al 1982/83. Questo, tuttavia, era dovuto all'aumen-

TABELLA 13

C.N.C.A - RENDIMENTO NETTO DELL'ATTIVO FINANZIARIO

| | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 | 1982/83 | 1983/84 |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Rendimento lordo dell'attivo finanziario (%) | 11,5 | 11,1 | 12,8 | 14,6 | 12,0 |
| Interessi passivi/Attivo finanziario medio (%) | 6,0 | 5,9 | 8,1 | 9,8 | 6,3 |
| Accantonamenti per perdite su crediti/Attivo finanziario medio (%) | 0,9 | 1,9 | 1,2 | 1,5 | 2,3 |
| Costi operativi/Attivo finanziario medio (%) | 2,0 | 2,7 | 2,3 | 2,1 | 1,8 |
| Componenti straordinari di reddito/Attivo finanziario medio (%) | -0,2 | +0,7 | -0,2 | +0,02 | -0,4 |
| Rendimento netto dell'attivo finanziario (%) (1) | 2,4 | 1,3 | 1,1 | 1,3 | 1,2 |

Fonte: CNCA, Rapport d'Activité, 1982/83 e 1983/84 (elaborazioni).

(1) Anche uguale a «Rendimento lordo dell'attivo finanziario × Margine di profitto», vedi Tab. 9.

to del numero del personale mentre il costo medio è diminuito in termini reali. Nell'insieme, la CNCA non si è lasciata andare ad eccessi di spesa ed ha controllato in modo efficace i propri costi operativi. *L'incidenza di componenti di reddito straordinari* è connessa alla esigenza di prendere in considerazione componenti positivi e negativi di reddito che sono sfuggiti ad una appropriata contabilizzazione nei periodi contabili precedenti e in una certa misura essa è uno dei sintomi del grado di affidabilità delle misurazioni di performance della CNCA. Con riguardo a quest'ultimo punto sono fattori rilevanti l'inefficienza del sistema informativo della CNCA e le contese che circondano i rapporti con alcuni dei suoi «clienti».

6. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La Direzione attuale della CNCA ha il merito di avere iniziato un'azione destinata a dare evidenza ai malintesi riguardanti il ruolo delle istituzioni finanziarie nello sviluppo rurale. Essa ha anche iniziato un'azione mirante ad eliminare una stratificazione perversa di agenti nel processo di intermediazione e ad interrompere un comportamento dei prenditori di credito contrario al ruolo ortodosso della finanza. Tutto questo è stato fatto in relativo isolamento, da un'istituzione priva delle risorse e delle capacità richieste per prendere anche un'azione positiva in nuove direzioni. La realizzazione di una nuova strategia bancaria per lo sviluppo rurale richiede in effetti un consenso su una gamma più ampia di problemi a vari livelli istituzionali nel contesto del Niger.

In primo luogo, occorrerebbe riconoscere che un'istituzione finanziaria è uno strumento intrinsecamente utile, organizzato nella forma di impresa, per produrre una migliore allocazione delle risorse e quindi un più alto livello di reddito. Lo svolgimento di questa funzione presuppone che lo schema di allocazione delle risorse da adottare non è ed in effetti non può essere prede-

finito e imposto alla istituzione finanziaria. Vi è una contraddizione intrinseca nell'uso delle istituzioni finanziarie per indirizzare le risorse verso destinazioni specifiche.

In secondo luogo, mentre è logico che le possibilità di espansione fisiologica della finanza rurale sono correlate con gli effetti di tutte le politiche che influiscono sulla formazione del «reddito» rurale, occorre riconoscere che non esiste una esigenza diretta per tali politiche nel momento in cui si costituisce un'istituzione finanziaria. L'idea che nel momento in cui si crea una cosiddetta banca rurale sia anche necessario realizzare un insieme completo di riforme «complementari» può essere paralizzante. D'altro lato, questo approccio è un sintomo di una filosofia finanziaria di tipo «idraulico». In effetti, se si desidera che il credito si diriga verso specifiche destinazioni o abbia uno specifico impatto, allora potrebbe essere necessaria un'azione complementare con riguardo a quella destinazione. Al fine di spingere l'uso di uno specifico input — con la speranza sottintesa che si tratti di un uso che risulti essere economicamente vantaggioso anche per chi dovrebbe adottarlo — può essere necessaria una specifica analisi agronomica oltre ad interventi di divulgazione, addestramento, supervisione, e naturalmente servizi di fornitura dell'input. Al fine di concedere credito che abbia un significato per una banca, è sufficiente invece assicurarsi che, qualunque sia la destinazione, il rendimento per il beneficiario del credito sia accompagnato da un flusso di cassa sufficiente a rimborsare il prestito. Queste considerazioni riducono la complessità percepita con riguardo ai requisiti «esterni» per la creazione di un'istituzione finanziaria in grado di sopravvivere autonomamente e attirano invece l'attenzione sulla rilevanza di meccanismi operativi «interni».

Nell'insieme ideale di relazioni che potrebbero collegare tutti i settori sulla scena dello sviluppo rurale, la banca dovrebbe trattare soltanto con i prenditori di credito, e i prenditori di credito — quando si tratta di credito — dovrebbero trattare soltanto con la loro banca. Il medesimo criterio dovrebbe naturalmente trovare applicazione nelle relazioni depositante/banca. Da un la-

to, la banca non dovrebbe utilizzare i cosiddetti agenti esterni che sono legati da un rapporto di responsabilità ad altre istituzioni. Dall'altro lato, se si adotta una intermediazione multipla, la banca dovrebbe in ogni caso prestare soltanto a «clienti» la cui capacità di rimborso non è basata su fondi di origine «fiscale» (e quindi molto discrezionale). In particolare la banca non dovrebbe prestare ad agenzie per le quali evitare perdite non rappresenta un vincolo sulle operazioni (per queste agenzie dovrebbero essere usati canali di finanziamento completamente diversi). Soltanto unità economiche con una capacità autonoma di produrre i flussi di cassa richiesti per rimborsare i propri debiti dovrebbero essere considerate come «clienti» potenziali dalla banca. Le considerazioni sviluppate più sopra definiscono anche le condizioni alle quali possono essere intraprese operazioni di prestito «all'ingrosso».

Due fattori di base rendono necessario che una istituzione finanziaria efficiente inizi le proprie operazioni su una scala relativamente limitata. La prima è costituita dal bisogno di stabilire soltanto relazioni banca-cliente dirette in un ambiente nel quale i clienti potenziali sono molto diversificati e dispersi su un vasto territorio. Il secondo fattore è costituito proprio dalla scarsa disponibilità delle capacità tecniche e manageriali richieste per sviluppare una efficace istituzione bancaria. Non si tratta soltanto di un problema di contenimento dei costi di transazione, ma piuttosto di creare una istituzione che cresca soltanto man mano che essa acquisisce anche le capacità richieste per la crescita. In tale situazione l'aumento di dimensione e il successo rispetto agli obiettivi istituzionali sarebbero contestuali. In termini pratici questo significa una istituzione finanziaria di dimensioni relativamente piccole, con una rete di sportelli limitata e concentrata e una forte selettività nella scelta dei clienti. Una attività di prestito all'ingrosso — quando le condizioni di capacità di rimborso sono soddisfatte dal prestatore di credito — non viene esclusa ma è meno probabile che essa stimoli i processi di apprendimento che sono richiesti in maggior misura in questa strategia di sviluppo

istituzionale. Infine, il modo in cui l'istituzione è, a sua volta, finanziata non dovrebbe creare incentivi a «fughe in avanti» rispetto alla scala appropriata delle operazioni.

In effetti la natura e il costo dei fondi sono critici nel far partire processi di apprendimento che riguardano l'identificazione e la selezione del rischio, la gestione di cassa, l'offerta di servizi. Inoltre, il costo e gli standard di performance richiesti da donatori esterni e da altre fonti di fondi all'ingrosso non dovrebbero essere tali da produrre uno spiazzamento delle fonti dei fondi al dettaglio (come i depositanti locali).

In termini molto generali e preliminari, i sistemi operativi interni ai quali dovrebbe essere data particolare attenzione sono i seguenti: sistema informativo per le operazioni di prestito e di deposito; misurazioni di performances; sistemi di premi e sanzioni; procedure di valutazione del rischio, procedure di recupero dei crediti.

Infine, si dovrebbe sottolineare che ogni istituzione nuova o ristrutturata non dovrebbe essere caricata dei problemi connessi alla gestione del recupero dei prestiti in sofferenza originati da una strategia istituzionale differente. A tale scopo dovrebbe essere creata un'agenzia temporanea completamente separata dall'istituzione finanziaria.

