



Centre Africain d'Etude Supérieur en gestion
CESAG



Master en Banque et Finance
MBF

Année Académique 2010 – 2011

Option : Marchés Financiers et finance d'entreprise

Mémoire de fin de formation

Thème

**ANALYSE ET EVALUATION DE LA
PERFORMANCE DES
« RURAL AND COMMUNITY BANKS »
DU GHANA?**

Présenté par :

Sonia Kpolo Obou

10^{ème} promotion MBF

Sous la supervision de :

OYOUA René Emmanuel

Chef de Projets

Direction Etudes et Développements

Orange - Cote d'Ivoire Telecom

Mars 2012

Bibliothèque du CESAG



111727

M0297MBF12

2

Dédicace

**A la mémoire
de ma mère génitrice, Marie Berthe Gueye Guihion, de ma mère adoptive
Martine Sehi Kpolo et de mon père M. Odré Kpolo. Que leurs âmes
reposent en paix.**

**Je n'oublie pas mon adorable fils, Gouet Samuel Charlemagne Junior.
Dieu te bénisse abondamment.**

**Enfin, je dédie ce mémoire à Notre Père Céleste Tout Puissant.
Rien n'est possible sans lui. Mieux, Rien ne lui est impossible.**

Remerciements

Au terme de cette formation en Marchés Financiers et Finance d'Entreprise au Centre Africain d'Etudes en Gestion (CESAG), et de ce stage pratique au Cabinet Asamoah Bonsu & Co., j'adresse mes remerciements à tous ceux qui ont apporté leurs précieux concours dans la réalisation de ce travail :

-La Coordination du Projet Master en Banque et Finance (PMBF) et singulièrement le Coordinateur le Professeur Boubacar BAIDAIRI qui été largement disponible,

-Tous les formateurs du PMBF au titre de l'année académique 2010-2011 et principalement M. Gilles MORISSON, Brillant Professeur de Marché de change et Marché de Matières Premières qui ne cesse de faire mains et pieds pour la réussite PMBF,

- Le Cabinet Asamoah Bonsu & Co - Kumasi et principalement M. Mosis ESHEMEDE, Directeur du Bureau et M. Atia Akowuah SARPONG mon Maître de Stage qui ont toujours été disponible et compréhensible pendant toute la durée de mon stage,

- M. Seth ANKRAH, Manager de l'ARB Apex Bank Ltd – Kumasi, pour sa compréhension et les informations qu'il a bien voulu mettre à ma disposition,

- M. Emmanuel OYOUA, chef de projets à Orange – Cote d'Ivoire Telecom, le Superviseur de ce rapport d'étude,

-Mes deux adorables Tantes, Mme Clarisse KOUASSI et Mme GOHOU – KOUASSI Valérie qui ont été d'un grand soutien pour m'aider à surmonter toutes les épreuves de la vie.

Je ne peux que dire merci. Seul DIEU saura vous gratifier pour tous vos bienfaits.

Liste des Sigles et Abréviations

- ❖ AAB : ARB Apex Bank LTD
- ❖ ADB: Agricultural Development Bank
- ❖ ARBs: Association of Rural Banks
- ❖ BAD : Banque africaine de développement
- ❖ BoG : Bank of Ghana
- ❖ BM: La Banque Mondiale
- ❖ BSD: The Banking Supervision Department
- ❖ CA : Conseil d'Administration
- ❖ CCC: Cheque Code-line Clearing system
- ❖ CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- ❖ CRBs : The Coöperative Rural Banks
- ❖ EUR: Euro
- ❖ GHAMFIN : Ghana's Microfinance Network
- ❖ GHc: Ghana cedis (ancienne devise de la monnaie ghanéenne)
- ❖ GHIPSS :Ghana Inter-bank Payments Solutions System
- ❖ GHs : Ghana cedis (nouvelle devise de la monnaie ghanéenne) depuis 2007
- ❖ GoG: Government of Ghana
- ❖ GSS: Ghana Statistical Service
- ❖ FIDA : Fonds International de Développement Agricole
- ❖ MICR : Magnetic Ink Character Recognition
- ❖ MIDA : Millenium Development Authority
- ❖ MOFEP : Ministry Of Finance of Economic Planning of Ghana
- ❖ NGO's: Non Governmental Organizations
- ❖ PIB: Produit Intérieur Brut
- ❖ PMBF : Projet Master en Banque et Finance
- ❖ ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ❖ RAFP : Ratio d'Adéquation des Fonds Propres
- ❖ RCB: Rural and Community Bank
- ❖ RCBs : Rural and Community Banks
- ❖ Re : Rentabilité économique
- ❖ Rf : Rentabilité financière
- ❖ RFID : Rural Finance and Inspection Department
- ❖ RFP: Rural Finance Project
- ❖ RFSP : Rural Financial Services Project
- ❖ TUC : Trades Union Congress
- ❖ US\$: le Dollar Américain

Taux de Change¹ du Ghs au 03 juillet 2012

- 1) 1EUR = 2.446 Ghs
- 2) 1USD\$ = 1.945 Ghs

¹ www.boursorama.com

Liste des Tableaux et Figures

- ❖ **Figure 1** : Structure économique du Ghana en pourcentage du PIB par secteur d'activité de 1960 à 2010.
- ❖ **Figure 2** : Structure financière du Ghana
- ❖ **Figure 3** : Structure Organisationnelle des RCBs du Ghana
- ❖ **Figure 4** : Pourcentage du total des RCBs par régions
- ❖ **Figure 5** : Pourcentage des Agriculteurs par régions
- ❖ **Figure 6** : Nombre d'épargnants et de prêteurs auprès des RCBs de 2001 à 2008
- ❖ **Figure 7** : Taux de croissance annuelle des dépositaires et des emprunteurs auprès de RCBs
- ❖ **Figure 8** : Total dépôts reçus et prêts accordés par les RCBs de 1999 à 2008 (en million de Ghs)
- ❖ **Figure 9** : Taux de croissance annuelle du portefeuille dépôts et portefeuilles crédits et avance de toutes les RCBs du Ghana de l'année 2000 à l'année 2008.
- ❖ **Figure 10** : Situation nette de toutes les RCBs du Ghana du 2000 à 2008
- ❖ **Figure 11** : Résultats nets de toutes les RCBs de 2000 à 2008 (montant en million de GHs)
- ❖ **Figure 12** : Total prêts accordés par les RCBs de 1990 à 2005
- ❖ **Figure 13** : Estimation de la Part relative des prêts accordés par les RCBs par rapport au PIB

- ❖ **Tableau 1** : Distribution Nationale des RCBs et de leur Agences et Estimation du nombre moyen d'agriculteurs par RCBs.
- ❖ **Tableau 2** : Benchmark des indicateurs de performance de l'Apex Bank
- ❖ **Tableau 3** : Etat des dépôts reçus et total crédits accordées de 2006 à 2010 par quelques RCBs du Ghana
- ❖ **Tableau 4** : Kumawuman Rural Bank Ltd - Quelques données financières et ratios de 2006 à 2010
- ❖ **Tableau 5** : Sefwiman Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010
- ❖ **Tableau 6** : Atwima Kwanwomman Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2008 à 2010
- ❖ **Tableau 7** : Kwahu Praso Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010
- ❖ **Tableau 8** : Atwima Mponua Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010
- ❖ **Tableau 9** : Sekyere Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010
- ❖ **Tableau 10** : Rating des RCBs par la BoG de 2001 à juin 2008
- ❖ **Tableau 11** : Ratio d'Adéquation des fonds propres de quelques RCBs
- ❖ **Tableau 12** : Nombre de RCBs Rentables et Solvables au mois de Septembre 2010
- ❖ **Tableau 13** : Répartition de l'épargne mobilisé par les acteurs de la Microfinance au Ghana

Sommaire

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des Sigles et Abréviations	III
Liste des Tableaux et Figures	IV
Sommaire	V
Introduction	6
Première Partie : Théorie économique générale des « Rural and Community Banks » du Ghana	11
Chapitre 1 : Historique et évolution du rural banking au Ghana	12
1.1 Background des « Rural and Community Banks »	12
1.2 Vue globale du secteur financier et bancaire Ghanéen	20
1.3 La Supervision et Régulation des RCBs	22
Chapitre 2 Mode opératoire des « Rural and Community Banks » au Ghana	23
2.1 Statuts – Missions – Objectifs	23
2.2 Gouvernance et Système organisationnel	24
2.3 Système de gestion interne	26
2.4 Services et Produits	29
2.5 Structures associatives	32
Deuxième partie : Performance des « Rural and Community Banks » du Ghana	34
Chapitre 3 Diagnostic et Evaluation	35
3.1 Examen environnemental des « RCBs »	35
3.2 Analyses des moyens techniques	38
3.3 Contribution du Rural Banking dans l'économie ghanéenne	55
3.4 Quelques faiblesses et handicaps chez les RCBs	58
3.5 Recommandations et mise en œuvre	60
Conclusion	68
Bibliographie	70
Annexes :	72
Table des matières	78
Résumé	80
Abstract	81

Introduction

A. Contexte général de la recherche

Ancienne colonie britannique et premier pays africain à accéder à l'indépendance le 6 mars 1957, le Ghana est un pays tropical situé en Afrique de l'Ouest avec une superficie de 239 000 km². Il compte 10 grandes régions et 75 groupes ethniques. Le dernier recensement de 2011 estime la population à environ 25 millions d'habitants. Les populations sont essentiellement concentrées au sud et au centre du pays. Le pays est limité à l'Ouest par la Côte d'Ivoire, au nord par le Burkina Faso à l'Est par le Togo et au sud par le Golf de Guinée. L'actuel Président est le Professeur JOHN EVANS ATTA MILLS.

Le Ghana est membre de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et a bâti sa monnaie nationale qu'est le *Cedis*, dispose d'un réseau financier et bancaire et d'un marché financier des plus remarquables en Afrique².

Actuellement, le Ghana figure parmi les économies les plus performantes d'Afrique. Après s'être établie en moyenne à 4,5 % entre 1983 et 2000, sa croissance économique est passée à 5,8 % en 2004 et à 6 % en 2005, sous l'effet des réformes menées par le gouvernement. En 2010, le Service de Statistique du Ghana³, a estimé le PIB du Ghana à 24,1873 milliards de GHc, soit une croissance de 7,7% par rapport à l'année 2009 où le PIB était estimé à 22, 2525 milliards de GHc prévoyait aussi *une croissance de 23% du PIB du Ghana entre le 1er trimestre de 2010 et le 1^{er} trimestre 2011.* et. (<http://www.statsghana.gov.gh/>).

Cependant, il serait important de relever que l'économie ghanéenne a traversé des périodes tumultueuses après l'accession à l'indépendance du pays. En effet la période allant de 60 à 64 a été marquée par une forte croissance moyenne stimulée par un processus d'industrialisation rapide résultant des politiques officielles de remplacement des importations. Cette situation a fait place à une période d'instabilité macroéconomique entre 1965 et 1983, période caractérisée par un contrôle des prix et des changes, un système administratif précaire, une situation politique instable et un manque de cohérence dans

² Le 27 septembre 2007, le Ghana était le 1^{er} pays Africain subsaharien souverain (excepté l'Afrique du Sud à accéder au Marché International des Obligations avec une émission de 750 US Dollars, (Période : 10ans, coupon de 8,5%). Cette opération à été une réussite en ce sens que les souscripteurs était constitué à 40% les investisseurs du marché Américain, 36% ceux du marché Britannique et le reste provenait d'autres pays Européens et de l'Asie. (Source: Sector Profile Of Ghana's Financial Services Industry - Page 19)

³The Ghana Statistical Service (GSS) dans ses publications « Revised Gross Domestic Product 2010 » de Mai 2011 (Page 10) et « Quarterly Gross Domestic Product (QGDP) - First Quarter 2011 » du 22 juin 2011,

l'application des politiques. Avec une économie ainsi fondée sur des bases aléatoires et ébranlée par divers chocs.

A la fin des années 1970, face aux difficultés que traversaient le pays malgré toutes les tentatives de redressement, et fort d'une population majoritairement agricole et essentiellement rurale 71,1%⁴, le Gouvernement du Ghana va pencher pour une stratégie de développement reposant sur les richesses et les compétences nationales pour booster l'économie du pays.

Dans le milieu bancaire à cette époque, face au tâtonnement de l'Agricultural Development Bank (ADB) et des banques commerciales pour soutenir le secteur rural et notamment agricole, et aussi dû au fait que les microfinances n'étaient pas assez fortes à cette époque, le Ministère des finances du Ghana va instruire la Banque of Ghana (BoG), Banque centrale du Ghana d'orienter une politique financière pour véritablement soutenir les projets et activités zones rurales.

Ainsi en 1976, à la faveur de la BoG naquit dans la région centre, Agona Nyakrom, la première « Rural and Community Bank (RCB) » du Ghana. Aujourd'hui en 2011, soit trente cinq (35) ans plus tard, où le Ghana projette un taux de croissance de 14,1% pour de l'année 2011 ; l'une des croissances les plus forte en Afrique⁵, il existe plus d'une centaine de RCBs avec plus de 500 agences à travers tout le pays⁶.

Dans le contexte économique marqué par une croissance soutenu et l'évolution positive des indicateurs macro-économique du Ghana, nous étudierons les « Rural and Community Banks » et leur contribution dans le développement économique et social du Ghana.

⁴ <http://www.statsghana.gov.gh/KeySocial.html>

⁵ www.mofep.gov.gh/

⁶ www.bog.gov.gh

B. Problématique

Après Son Indépendance, le Ghana a été confronté aux difficultés des populations rurales à accéder aux services bancaires. Les banques étaient concentrées dans les zones urbaines et leurs services étaient non adaptés aux besoins des populations rurales.

Au milieu de la décennie 70, il s'était établi entre le Ministère des Finances et la Bank of Ghana (BoG) ont organisé une discussion intitulé «Des institutions bancaires capables de répondre aux besoins particuliers de la population rurale au Ghana ». Avec le soutien de la BoG, première RCB du Ghana naquit en 1976. En 2008, le Fonds International de Développement de l'Agriculture (FIDA) reconnaissait que les banques rurales étaient les plus grandes pourvoyeuses de services bancaires dans les zones rurales avec plus de 2,8 millions d'épargnants et 680 000 emprunteurs et qu'elles représentaient environ moitié du réseau bancaire au Ghana en terme de nombre d'agence. En février 2011 le paysage bancaire comptait, 135 « Rural and Community Banks », 29 banques commerciales et 48 institutions financière non bancaires⁷.

A coté du réseau bancaire classique et des services de microfinances qui existait bien avant la création des banques rurales, le réseau des « Rural and Community Banks » connaît une expansion qui surprend plus d'un. Sa participation active à l'essor économique du Ghana est indiscutable.

C'est pourquoi, nous porterons notre attention sur la position et l'apport du « rural banking » dans l'univers bancaire et financier au Ghana. Innovations ou continuité des méthodes bancaires à une échelle plus réduite ? Quel est l'impact des RCBs sur l'économie ghanéenne ? Quelles sont les Forces et les Faiblesses. Pourquoi le Gouvernement ghanéen a opté pour l'implantation des banques rurales sur tout le territoire alors qu'il aurait pu inciter et soutenir les banques classiques existantes aux projets ruraux ou simplement conforter le système de microfinances existant pour répondre au souci de financement de l'agriculture et des projets des populations rurales ?

⁷ www.bog.gov.gh

C. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette étude est d'étudier la contribution du système bancaire rural du Ghana au développement de ce pays. Ainsi comme objectifs spécifiques l'on cherchera à faire ressortir l'importance et la position du « Rural Banking » dans le secteur bancaire et financier ghanéen. Ensuite l'étude formulera des recommandations en vue d'un meilleur fonctionnement et d'une meilleure performance des Rural and Community Banks au Ghana.

D. Méthodologie de recherche

Nous étudierons les données à l'échelle nationale RCBs au cours des 10 dernières années et aussi nous ferons référence aux Etats financiers de quelques RCBs que nous aurons à disposition.

Nous aurons à réaliser des interviews à l'Antenne ARB Apex Bank de Kumasi. Nous interrogerons les gestionnaires de quelques « Rural and Community Banks » basées à Kumasi. Nous recueillerons également les avis des auditeurs d'Asamoah Bonsu & Co. (notamment ceux chargés des banques rurales) qui en relation permanente avec les comptes et le contrôle des banques rurales pourront certainement porter une appréciation plus objective des travaux réalisés par celles-ci.

La démarche méthodologique que nous envisageons s'articulera autour de trois axes. D'abord présenter la croissance endogène et la théorie relative à la finance rurale locale, ensuite présenter les résultats de ces travaux et finalement apporter la contribution et apports de notre présente étude.

L'enjeu est de parvenir à apprécier le modèle de système bancaire rural ghanéen de manière à implémenter dans les autres pays en voie de développement et principalement les pays africains dans lesquels les conditions de vie sont assez proches de celles prévalant au Ghana.

E. Plan du travail

Le contenu de notre recherche se présentera en deux parties :

- La première partie s'articulera autour de l'évolution du rural banking et le cadre légal et juridique des « Rural and Community Banks» au Ghana
- La seconde partie sera l'objet de la présentation du mode opératoire des banques rurales du Ghana et l'évaluation (à l'échelle macro et aussi micro) des ces RCBs suivi de recommandations pour une meilleure performance des résultats financiers. Des suggestions seront également adressées aux organes de supervision du système bancaire rural ghanéen.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première Partie : Théorie économique générale des « Rural and Community Banks » du Ghana

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Historique et évolution du rural banking au Ghana

1.1 Background des « Rural and Community Banks »

1.1.1 La finance rural informel avant les RCBs

Avant l'établissement de la 1^{ière} banque rurale en 1976 dans la région centrale du Ghana, l'accès au crédit par les populations rurales était très limité. Les principales sources de crédit étaient les prêteurs informels et les commerçants qui exigeaient de forts taux de remboursement⁸.

1.1.1.1 L'Agricultural Development Bank (ADB) et les banques commerciales.

L' Agricultural Development Bank - ADB – a été créée en 1965 par le gouvernement ghanéen (Act of Parliament - Act 286) pour promouvoir la modernisation du secteur agricole au Ghana. L'ADB avait pour mandat d'accorder des prêts essentiellement au secteur agricole des zones rurales. En plus, il avait été fait obligation aux autres banques commerciales de favoriser au moins 20% du montant de leur prêt total pour soutenir l'agriculture. Le Gouvernement Ghanéen d'alors avait pris des mesures pour encourager et faciliter le crédit dans les zones rurales. Ainsi l'ADB et les banques commerciales de l'époque ont ouvert des agences et succursales dans les zones rurales surtout dans les zones productrices de cacao.

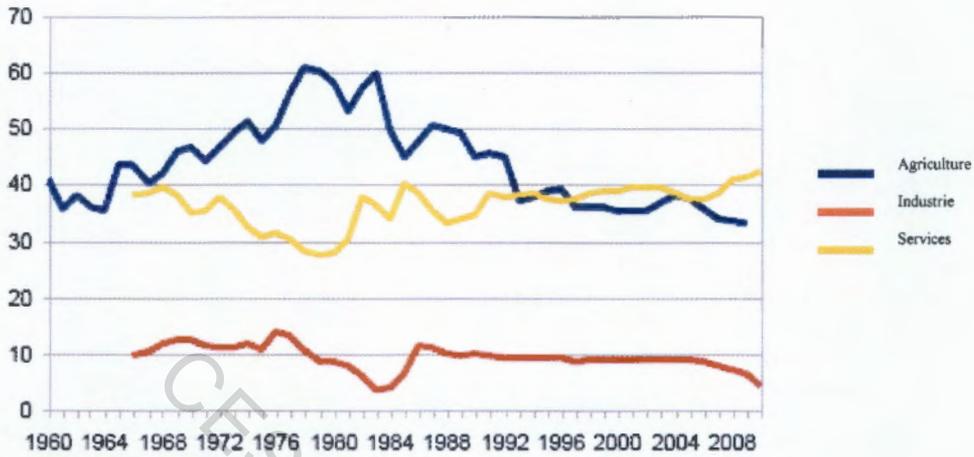
Mais les banques commerciales facturant des taux d'intérêt élevés de remboursement de leurs prêts tout en exigeant des garanties quasi impossibles pour des populations rurales, la plupart des fermiers et des pêcheurs n'utilisaient pas les services bancaires disponibles.

Pourtant comme le présente la figure ci-après, l'Agriculture était restée le principal moteur de la croissance économique ghanéenne depuis les années 60 jusqu'aux années 90. Il atteint son paroxysme en 1976 représentait plus de 60% du PIB (Produit Intérieur Brut) (voir figure 1). Il fallait alors trouver une formule pour non seulement soutenir, structurer et aussi pour orienter une modernisation de cette agriculture pourvoyeuse de richesse pour le Ghana.

⁸ source : "A strategy for an integrated rural Development in Ghana" de Amonoo Emmanuel - 1977

C'est pourquoi, le Gouvernement Ghanéen a décidé de soutenir la création de banques exclusivement dédiées aux zones rurales.

Figure 1 : Structure économique du GHANA en pourcentage de PIB par secteur d'activité



Source : Données de la Banque Mondiale (2010)

1.1.1.2 Une inspiration du modèle philippin

La Philippines étant le 1^{er} pays au monde où le concept de la banque rurale a été une réussite, sur instruction du GoG, la BoG y a envoyé une délégation d'experts pour s'imprégner du modèle rural bancaire philippin pendant plusieurs mois.

Par la suite, il a été facilité l'ouverture de banques en milieu rural, prioritairement dans les régions agricoles et de grandes pêches au Ghana. (Source : Interview Directeur Apex Bank Kumasi.)

Vue le besoin de financement des zones rurales agricoles, une première loi avait été adoptée en Philippines dès 1931 pour encourager la création de banques rurales. La mise en œuvre de ce système échoua. Après la promulgation de « l'Acte 720 de la République de la Philippines » en Juin 1952 encourageant la création de banques rurales privées, c'est le 11 Décembre 1952 à Pasig dans la région ouest de la Philippines que naissait la première banque rurale nommée « Rodriguez ». En 1953, il était déjà établi 18 banques rurales sur tout le territoire philippin. En 2010, le paysage bancaire philippin comptait 756 banques rurales sièges soutenues par 1900 agences. Ce vaste réseau d'extension des banques rurales sert de moyens et de canal au Gouvernement philippin pour la mise en œuvre de programmes de financement des projets des Micro, Petites et Moyennes Entreprises, du secteur agricole et

aussi à l'endroit des marchés en zones rurales (*Strengthening MSMEs through ESD in TVET: Challenges and Imperatives for Financial Service Providers - Dr Felino SM Angeles, Jr. - 2010 - Page 281*).

Alors que le Gouvernement philippin aurait pu copier d'autres pays qui pour le financement des zones rurales avaient opté de créer un réseau national de banques rurales Etatiques ou créer un seul établissement bancaire spécialisé et des succursales, le système bancaire rural philippin a reposé sur des initiatives privées épaulées par un programme gouvernemental incitatif pour le soutien des projets ruraux et agricoles. Cette approche a été un succès car en 1994, la Philippine comptait 745 « rural banks » familiales et 39 coopératives « rural banks » reposant sur 1274 agences opérant dans 75% des villes et campagnes philippines

Le système rural bancaire philippin se décompose en type de banque rurale que sont :

- ✓ The Cooperative Rural Banks (CRBs) : Ce sont des Coopératives de banques rurales qui ne sont pas très répandues. La première CRB fut créée en 1973
- ✓ The family-owned banks : Ce sont les banques rurales appartenant à des familles. Elles en nombres majoritaires par rapport aux CRBs. dont les familiales sont propriétaires
- ✓ The Community banks : les banques rurales communautaires dont le capital est détenu à la fois par des individus et des familles. C'est le type de banques rurales le plus répandu. *Source : An Alternative Approach To Rural Financial Intermediation: The Philippine Experience Meliza H. Agabin Jorge Daly - August 1996 - Page I - 15 , Page II -1, Page II - 5*

Aujourd'hui, le réseau bancaire rural philippin, du fait de son étendue sur tout le territoire philippin, est devenu l'intermédiaire entre les services financiers et non financiers d'une part et d'autres parts entre les économies rurales et nationales ; les communautés urbaines et rurales ; l'Etat et l'intérieur du pays et les Micro, Petites et Moyennes Entreprises. (cf. *Strengthening MSMEs through ESD in TVET: Challenges and Imperatives for Financial Service Providers - Dr Felino SM Angeles, Jr. - 2010 - Page 281*).

1.1.2 1976 – 1990 : Création et Croissance

1.1.2.1 Naissance des “Rural and Community Banks”

Avec le concours de la BoG, la première banque rurale a été créée en juillet 1976 à Agona Nyarkrom, une localité forestière au centre du Ghana. Majoritairement pourvue par les autochtones, le capital initial de cette banque s'élevait 60 660 GHc. Quelques années plus tard, il a été ouvert la seconde RCBs à Biriwa, une localité de grande pêche dans la région centrale du Ghana.

En 1980, le Ghana comptait une vingtaine de RCBs qui décidèrent de fonder l'ARB (*the Association of Rural Banks*) pour faciliter l'inter échange d'information et aussi améliorer les prestations et les performances des RCBs.

1.1.2.2 Le Guideline des RCBs

Le nombre de RCBs a connu une forte croissance portant leur nombre de 20 en 1980 à 106 en 1984⁹. Comme le réseau des banques rurales étaient en pleine expansion, il était essentiel pour la BoG de formaliser un guideline pour réguler la création des nouvelles. Ainsi, à partir de 1985 la BoG édite un guide pour les RCBs:

- Le minimum du capital requis pour la création d'une banque rurale était de 1,5 million GHc (= 150 000 GHs aujourd'hui).
- Les actionnaires devaient détenir 67% du capital et la part de la BoG serait de 33%.
- La part maximale consentie pour un actionnaire était 10 000 GHc. Cette limite avait été fixée pour permettre la prise de participation de plusieurs actionnaires dans le capital par et ainsi minimisé le risque de control exclusif de la banque par un seul actionnaire.

1.1.2.3 Quelques difficultés rencontrées par les RCBs

Les services offerts par les RCBs principalement étaient l'épargne et le crédit. Avec l'augmentation du nombre de banques rurales, le nombre de personnes ayant des comptes bancaires avait conséquemment augmenté. Le volume des dépôts en banques a considérablement crue et est passé de 148,000 GHc en 1976 à 2.3 milliards GHc en

⁹ “Financial Performance Of Rural Banks In Ghana And Their State Of Corporate Governance Plus” de Anthony Q. Q. Aboagye

1988. Le réseau bancaire des RCBs avait commencé à être utilisé pour les opérations salariales et de pensions.

Malgré le succès des RCBs à cette époque, elles ont connues quelques difficultés opérationnelles causées en majeure partie par un accroissement des créances douteuses. Un rapport de la BoG présentait que le pourcentage de créances douteuses était passé de 5% en 1982 à 70% en 1986 du montant total des prêts accordés. Bien que la sécheresse de 1983 ait contribué à l'aggravation du non remboursement des prêts accordés par les RCBs, plusieurs autres facteurs expliquaient aussi cette détérioration du taux de créances douteuses

Les Conseils d'Administration de la plupart des banques avaient peu d'expérience de l'activité bancaire et le critère principal de sélection pour appartenir au conseil d'administration était la popularité dans la communauté sans tenir compte de la compétence requise pour mener à bien un établissement bancaire¹⁰.

En plus, les banques étant situées dans des zones rurales, elles disposaient de ressources humaines qualifiées limitées. Les employés des banques pour la plupart des cas étaient choisis à partir de leurs propres communautés, indépendamment de leurs qualifications et de leurs expériences. Les possibilités de formation étaient rarement disponibles.

La faiblesse et souvent l'inexistence de contrôles internes conduisaient aussi à plusieurs cas de corruption par la direction et le personnel.

Les exigences réglementaires inappropriées de portefeuille de crédit à accorder par secteur limitaient la capacité des RCBs à satisfaire les exigences de rentabilité, de performance et de gestion de risque. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer l'exigence faite par la BoG aux RCBs d'accorder au moins 50% du portefeuille crédits clients au secteur agricole. Pour atteindre ce quota obligatoire, nombreuses étaient les banques rurales qui accordaient des crédits sachant pertinemment que le remboursement n'était toujours pas garanti.

¹⁰ *RURAL BANKING: The Case of Rural and Community Banks in Ghana - Ajai Nair and Azeb Fissha - 2010*

Enfin les ressources insuffisantes dont disposait la BoG limitaient sa capacité à superviser une augmentation aussi rapide des RCBs et simultanément résoudre les difficultés rencontrées par les RCBs.

1.1.3 1990- 2000 : Restructuration et renforcement des capacités

1.1.3.1 Le Projet de finance rural (The Rural Finance Project – RFP)

En vue de remédier à la dégradation des performances financières des RCBs, il a été conçu le projet « The Rural Finance Project – RFP » et a été initié et a introduit quelques réformes financières et administratives pour une meilleure flexibilité de la finance rurale et RCBs en particulier. Ces réformes comprenaient entre autres une révision des quotas minimums imposés aux banques rurales pour prêts consentis à chaque secteur d'activité, une réduction des prêts agricoles, une augmentation des réserves obligatoires (primaires et secondaires), la fermeture des banques rurales en faillite et le renforcement du contrôle de la BoG sur les RCBs.

Financé par la Banque Mondiale « The Rural Finance Project – RFP » a débuté en 1989 et s'est terminé en 1994. Il s'articulait autour de 5 grands axes :

- (1) Une assistance technique pour la restructuration d'environ 80 banques rurales.

Le projet offrait une assistance à des banques rurales dans la conduite complète de certains travaux d'audits. Les recommandations issues des résultats d'audits facilitaient la restructuration des banques.

- (2) Le renforcement des capacités de l'ARB au travers des programmes de formations. Il fallait aider l'ensemble des RCBs dans la mise en œuvre d'un système d'administration de crédit viable.
- (3) L'amélioration de la capacité des RCBs à accorder davantage de crédit et à obtenir aussi des participations financières dans les entreprises.
- (4) La définition et la rationalisation du rôle du Département Rural Banking de la BoG et de celui l'ARB,
- (5) le renforcement des capacités de la BoG à superviser les banques rurales.

1.1.3.2 Les reformes de la Bank of Ghana

Les activités de restructuration avaient été aussi accompagnées par des reformes réglementaires :

- Le plafond limite d'actionnariat par les individus et les entreprises à 10 000 Ghc (*cf* 2.1.2.2) avait été remplacé par une limite en part relative de participation. Les individus étaient limités à une détention de 5 % du total du capital alors que la limite pour les sociétés était de 10 %.
- Les spécificités d'octroi de crédit pour les autres secteurs autre que l'agriculture avaient été supprimées. De même, le quota minimal d'allocation de crédits au secteur agricole a été considérablement réduit de 50 à 20%.

1.1.3.3 Résultats

Dans l'ensemble les résultats étaient encourageants.

- En 1994, pour un total de 125 RCBs, une notation financière de la BoG a confirmé 55 RCBs en bonne situation financière contre 23 en 1992,
- Les dépôts en banque ont augmenté de 4,6 milliards GHc en 1989 à 13,2 milliards GHc en 1994, et les prêts ont presque doublé de 3,7 milliards GHc de dollars en 1991 à 6,8 milliards GHc en 1994,
- Le taux de recouvrement de prêts RCBs a été amélioré de 60 %.

Cependant, la plupart des RCBs, continuaient à être financièrement et opérationnellement faibles :

- Sur les 134 banques rurales existantes à la fin de l'année 1998, 23 avaient été fermées par la BoG car jugées en faillite,
- 56 des 111 restantes RCBs ont été classées comme médiocres,
- et seulement 55 répondaient aux critères d'adéquation des fonds propres qui à l'époque était de 6% requis par la BoG.

A la fin des années 1990, deux décisions majeures avaient été prises pour renforcer la supervision des RCBs :

- La première était la création de l'ARB Apex Bank. En plus de la BoG, il était nécessaire qu'il existe une structure bancaire légale au sommet des RCBs,

exclusivement dédié au service rural bancaire et qui servirait de Banque Centrale exclusivement au service des RCBs.

- La seconde était de fusionner en un seul organe deux départements distincts de la BoG : le service de « Rural Finance and Inspection Department (RFID) » et celui de « the Banking Supervision Department (BSD) ».

La fusion réalisée en 1999, visait à intégrer la supervision des RCBs avec celle d'autres institutions financières et bancaires dont la BoG avait aussi la responsabilité.

Le GoG avait décidé d'emprunter à nouveau (après l'avoir fait dans le projet de finance rurale) de la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds pour aider à l'établissement de l'ARB Apex Bank et aussi pour d'autres activités de renforcement du secteur financier rural. Le projet RFP transformé en RFSP (Rural Financial Services Project) a été cofinancé par la Banque mondiale, le Fonds international de développement agricole (FIDA), et la Banque Africaine de Développement (BAD).

1.1.4 2001 – 2011 : Rural Financial Services Project – RFSP (le Projet rural des services financiers) et la naissance de l'Apex Bank Ltd.

Alors que le projet RFSP avait été mis en exécution en 2001, ce n'est qu'en 2002 que l'ARB Apex Bank fut créée par les RCBs pour une assistance et orientation commune de leurs services bancaires. L'Apex Bank avait démarré ses activités avec les partenaires financiers prévus par le RFSP. Le RFSP prit fin en 2007.

La mise en place d'une organisation financière spéciale pour le système bancaire rural (Apex Bank) avait pour but de maximiser les profits des banques et aussi de répondre aux difficultés rencontrées par les banques rurales pour la compensation des chèques, pour l'approvisionnement en espèces, pour la gestion de la liquidité et aussi pour les besoins de formation des personnels et des dirigeants.

Par ailleurs, plusieurs modifications réglementaires ont également été entreprises au cours de cette période :

- L'exigence de réserve secondaire obligatoire a été réduite de 52 à 30 % en décembre 2006
- le ratio minimal d'adéquation des fonds propres était passé de 6 à 10 %,

- le capital minimum requis pour l'ouverture d'une banque rurale a été porté à 150 000 GHc
- la BoG a délégué une partie de ses fonctions à l'ARB Apex Bank Ltd.

1.2 Vue globale du secteur financier et bancaire Ghanéen

Les institutions financières au Ghana peuvent être classées en 3 catégories : Formelle, Semi-formelle et Informelle. Le secteur financier formel est constitué des banques commerciales qui pour la plupart sont établies dans les zones urbaines et des RCBs qui sont situées dans les zones rurales. Le secteur financier semi-formel ghanéen comprend les institutions de microfinances, les coopératives d'épargne et de crédit, les mutuelles de crédits et les Organisations Non Gouvernementales (ONG). Le secteur financier informel est constitué de Prêteurs informels que sont généralement des commerçants, des familles, des amis, des voisins et le susu traditionnel.

La *Figure 2* ci-dessus est une représentation pyramidale du résultat d'une enquête financière réalisée en 2010 par l'Association GHAMFIN (Ghana's Network Microfinance). Il s'agissait ressortir la part de fonds mobilisés par chaque groupe du secteur financier du GHANA.

Ainsi, nous observons que :

- 70% du portefeuille est détenu par les banques commerciales
- 20% revient aux Microfinances

10% se partage entre les RCBs, mutuelles de crédit et d'épargne, les ONG les susu,

Figure 2 : Structure Financière du Ghana



Source : Ghamfin 2010

1.2.1 Les Institutions financières Bancaires

Ce sont les banques commerciales et RCBs du Ghana. Appartenant au secteur formel, elles sont régies par « the Companies Code 1963 ». Elles sont régulées par les lois bancaires « The Banking Act - 2004 et The Banking Amendment Act – 2007 » et supervisées par la « Banking Supervision Department - BSD » de la BoG.

Les services bancaires proposés par les banques commerciales et les RCBs sont pour la plupart similaires : compte courant, compte d'épargne, prêts. La différence principale est la clientèle qu'elles desservent. Les banques commerciales ont généralement pour cible les populations urbaines, la clientèle des RCBs est généralement composée des populations rurales du pays.

Le secteur financier ghanéen est largement dominé par les banques qui possèdent plus de 90% du total des actifs du secteur financier (bancaire et non bancaire). Actuellement, 27 banques commerciales autorisées opèrent au Ghana et dans le pays, 3 banques de développement étatiques que sont Agricultural Development Bank (ADB), National Investment Bank (NIB) et Ghana Commercial Bank (GCB).

Présentement la BoG enregistre 135 RCBs et environ 500 agences sur tout le territoire ghanéen (voir annexes). Les banques rurales ont l'obligation d'avoir leur siège dans les zones rurales. Les RCBs et leurs agences représentent 5% du total des actifs du secteur bancaire et constituent plus de la moitié du réseau d'agence bancaire au Ghana. Elles sont notamment concentrées dans les zones rurales.

1.2.2 Les Institutions Financières Non Bancaires (Non Banking Financial Institution - NBFi)

On en retrouve dans le secteur formel et aussi dans le secteur informel. Celles du secteur formel sont régies par « the Companies Code 1963 » du Ghana et régulées par « The Financial Institutes (Non- Banking) Law, 1993. Elles renferment en général toute entreprise à vocation financière qui n'est pas une banque. Ce sont les compagnies d'assurances, des Institutions de microfinances, les entreprises d'épargnes et de prêts, les entreprises de crédit bail, les Société de Gestion et d'Intermédiation en bourse.

1.3 La Supervision et Régulation des RCBs

1.3.1 La Bank of Ghana (BoG) - la Banking Supervision Department (BSD)

Au travers de « The Banking Act, 2004 (Act 673) » et « The Banking (Amendment) Act, 2007 (Act 738) Act » La Banking Supervision Departement (BSB) est l'organe de la BoG chargée de la supervision et de la régulation de toutes les banques au Ghana y compris les RCBs et l'ARB Apex Bank Ltd.

Elle a un rôle de surveiller et d'inspecter des opérations et activités des RCBs conformément à la réglementation financière en vigueur. A ce titre, sous peine de sanction, les RCBs sont requis de lui transmettre périodiquement (mois – trimestre – année – semestre) des reportings des indicateurs financiers et parfois non financiers. (Voir Annexes)

1.3.2 L'ARB Apex Bank LTD (AAB).

C'est une Société anonyme au capital de 8 727 917 Ghc. C'est la banque centrale des RCBs. Elle est régie et supervisée par la BoG. Créée en 2001, c'est le 02 juillet 2002 que l'ARB Apex Bank Ltd. a été mise en activité.

1.3.3 Association of Rural Banks (ARBs)

L'ARB est la structure associative des RCBs. En 1981, 31 RCBs s'associaient pour former "The Rural Bankers Association". Plus tard la dénomination changera pour être "Association of Rural Banks. Elle est enregistrée au « the Companies Code of 1963 (Act 179) » du Ghana comme une organisation non gouvernemental à but non lucratif. Interface entre les RCBs et toute autre institution nationale ghanéenne ou internationale, l'ARB œuvre pour l'intérêt des RCBs.

Chapitre 2 Mode opératoire des « Rural and Community Banks » au Ghana

2.1 Statuts – Missions – Objectifs

2.1.1 Cadre Légal et Réglementaire des RCBs.

2.1.1.1 Formes juridiques et Conditions d'établissement

- des Sociétés Anonymes régies par le Code des entreprises « The Code Companies » de 1963 du Ghana - Act 179,
- Le capital minimum libéré doit être de 150 000 Ghs,
- Les actionnaires doivent être des résidents de la communauté,
- Restriction d'activité dans un périmètre de 40 kilomètres (25miles).

2.1.1.2 Les contraintes opérationnelles

- Le Capital minimum doit être de 150 000 Ghs,
- Le Ratio minimum d'adéquation des fonds propres est de 10%,
- Le Ratio de liquidité des réserves minimale est de 43%,
- Le taux de risque est limité à 25% pour les prêts garantis, 10% pour les prêts non garantis et 2% pour les prêts accordés au membre du Conseil d'administration.

2.1.1.3 Les obligations fiscales

- Taux d'imposition du revenu : 8%
- Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) : 15%
- Contribution à l'Assurance santé nationale : 2,5%

2.1.2 Mission et Objectifs

Les RCBs du Ghana peuvent être appréhendées comme des établissements financiers hybrides à cheval entre les microfinances et les banques commerciales classiques, en vue de répondre aux besoins de financement et d'épargne des communautés rurales. Les populations rurales et aussi celle à faibles revenus n'étant pas desservies par les Banques commerciales, les RCBs deviennent leur instrument bancaire de référence. Les RCBs ont pour mission de soutenir les projets des populations rurales et celles à « faibles revenus ».

2.2 Gouvernance et Système organisationnel

2.2.1 La Gouvernance

2.2.1.1 Actionnariat et Conseil d'administration

Les RCBs sont dirigées par un Conseil d'Administration qui représente l'ensemble des actionnaires. Les membres du Conseil d'Administration - CA sont élus pour 3 ans (renouvelables indéfiniment) par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Annuelle. Ils doivent obligatoirement être résidents de la localité où se situe la RCB.

Les membres du CA sont généralement nommés sur le critère de popularité et de la qualification professionnelle. Par souci d'objectivité et de rigueur, la BoG doit d'abord entériner la liste des nominations avant sa publication (*Source : Directeur Apex bank - Kumasi*).

Une enquête réalisée par *Ajai Nair and Azeb Fissha*¹¹ en 2010 dans le réseau des RCBs du Ghana a révélé que :

- Seulement 9% des membres du CA était des femmes
- Les membres du CA restent en exercice en moyenne pendant 11 ans
- Très peu de membres du CA ont une expérience en banque

Le nombre des membres du CA est limité de 5 à 11 personnes. Le CA est composé, d'un Président, d'un Vice Président et d'un Secrétaire Général qui le plus souvent est le Directeur Général de la RCB.

2.2.1.2 Les Comités de Supervision

Du CA des RCBs émanent des commissions qui ont des responsabilités et missions bien définies. Les 3 principales sont les suivantes :

- **Loans subcommittee** : Elle accorde son aval ou non pour la décision finale d'octroi de crédit. Elle s'assure aussi que les prêts accordés sont en conformité avec les règles et conditions d'approbation de crédit définies par la banque.

¹¹ *Auteur de: Rural banking - the case of the Rural and Community Bank of Ghana - 2010*

- **Finance and audit subcommittee:** Elle veille aux résultats financiers de la banque. Elle s'assure que les provisions pour créances douteuses sont observées. Elle diagnostique et évalue la position de liquidité de la banque, ses investissements, le budget et s'assure que les comptes sont bien tenus selon le manuel de procédures.
- **Disciplinary subcommittee:** qui gère les conflits entre personnels de la banques et prend des sanctions disciplinaires dans les cas de mauvaises conduites.

2.2.2 Organisation Structurelle

2.2.2.1 Le Siège

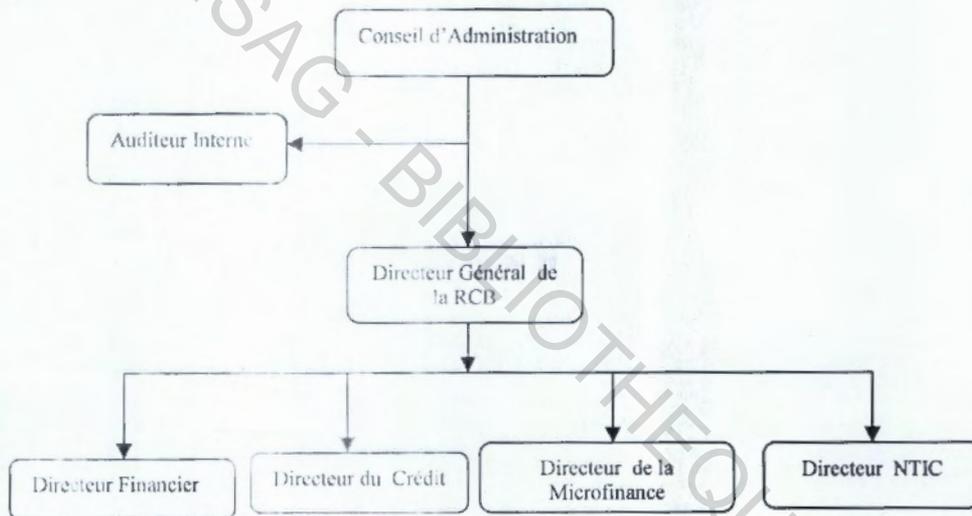


FIGURE 3 : Structure organisationnelle des Rural and Community Banks.

Source: Analyse basée sur les RCBs dont le Cabinet Asamoah Bonsu & Co. (Chartered Accountants) (Branche de Kumasi) est l'Auditeur Externe chargée de la certification des Etats financiers.

Le schéma ci-dessus est une présentation typique de l'organisation managériale de la plupart des RCBs au Ghana. Le Directeur Général de la RCB est chargé de rendre compte au Conseil d'Administration (CA) au sein duquel il assume le Secrétariat Général.

Le Service d'Audit Interne n'est pas sous l'autorité du Directeur Général de la banque mais est directement sous l'autorité du Conseil d'Administration. L'auditeur interne est assisté par des assistants comptables. Il a un droit de regard et de contrôle sur les activités du CEO (Chief Executive Officer) et les autres services sous l'autorité du CEO. Les RCBs

plus grandes admettent un service additionnel qu'est le Service Recherche et Développement.

2.2.2.2 Les Agences Bancaires

La configuration au niveau des agences inclue : le Directeur d'Agence, un comptable, des Chargés de crédits, des caissiers et des agents de bureaux.

2.3 Système de gestion interne

2.3.1 Attribution de prêt

Les RCBs du Ghana disposent de manuels de procédures de diagnostic et d'évaluation de crédits où sont standardisés la démarche d'analyse à suivre et les ratios financiers référentiels. L'organe d'approbation du crédit varie d'une RCB à une autre.

Chez certaines RCBs, toutes les décisions d'approbations de crédits proviennent impérativement du *Loans subcommittee* du Conseil d'Administration. D'autres RCBs, admettent que des décisions de crédits soient prononcées dans l'agence ou la demande a été formulée quand le montant n'est pas très élevé.

La BoG a aussi un droit de regard sur l'octroi des crédits bancaires. Tout financement nécessitant une somme supérieure à 2000 GHs, et aussi à accorder tout membre d'un CA requiert obligatoirement le quitus de la Bank of Ghana.

2.3.2 Gestion de risque crédit

L'analyse rigoureuse d'une demande de crédit avant son approbation est l'un des facteurs participant à la survie d'un établissement de crédit. Elle implique l'identification de la solvabilité des emprunteurs, mais aussi le diagnostic financier de l'élément objet de financement. Il faut des outils techniques appropriés permettant d'évaluer la fiabilité, la rentabilité et la solvabilité du projet de sorte à maximiser les profits et minimiser les pertes pour l'établissement financier.

Cependant, cette rigueur d'analyse fait souvent défaut chez la plupart des RCBs du Ghana ; qui rappelons, détiennent le taux le plus élevé de créances douteuses parmi les institutions financières rurales au Ghana.

Les outils de réduction de risques chez les RCBs sont le prêt groupé, la domiciliation de salaires, et l'épargne personnelle du client. Les hypothèques immobilières ou la couverture assurance et autres outils de garanties utilisés par les banques commerciales ne sont pas très répandus chez les RCBs.

Pour les individus, la solvabilité du crédit est appréciée sur la base de la moralité juridique du client, l'objet du crédit et ses antécédents en matière de crédit avec la banque.

Les prêts individuels accordés via le groupe sont solidairement dus par le président de l'association, le trésorier et les autres membres de l'association.

Les membres des CA eux-mêmes s'impliquent dans le processus de recouvrement des dettes. Il est chose commune que les membres du CA visitent le client à son entreprise ou à son domicile.

Si un crédit demeure impayé pendant 3 mois, une notification est envoyée au client, puis transférée au Cabinet juridique de la RCB (cf. *The Bank of Ghana's Operational Manual for Rural Banks, 1985*). Dans certains cas, les chefs de villages sont quelques fois associés à la procédure de recouvrement de dettes en souffrance.

Cas Pratique de la RCB Atwima Kwanwoma Rural Bank :

Atwima Kwanwoma Rural Bank Ltd. est une RCB localisée au capital de 368 699 GHs dont le siège est à Pakyi N°2 une localité de la région Ashanti du Ghana.

Elle pratique la méthode CAMPRI (**Character Ability, Margin, Purpose, Repayment capacity and Insurance**) pour le diagnostic et l'évaluation des demandes de prêts. La démarche suivie est la suivante :

- a. Avant de parvenir au projet proprement dit, une analyse est portée sur la personne ou l'association demandeuse de financement. Comment se comporte son compte bancaire ? Quelle est la nature et la cadence des opérations bancaires qu'il entreprend ? Quelle est la capacité managériale du chef du projet ?
- b. Un diagnostic est porté sur la nature et l'environnement du projet. Le secteur d'activité ? l'activité elle-même est-elle génératrice de revenu en ce moment ? Quelle raison sociale motive la mise en œuvre du projet ? Quelle serait la réaction du marché face à ce projet ?
- c. Quelle est la rentabilité économique et la rentabilité financière du projet ?

- d. Les cash flows dégagés par le projet au titre de chaque année sont ils suffisants pour le paiement des intérêts et le remboursement du principal sur toute la durée d'amortissement du crédit? Ainsi, le remboursement de la dette ne doit pas absorber plus de 60% du cash dégagé par le projet.
- e. La garantie exigée par la banque est 20 à 33% du montant à financer et 1 à 3 personnes se portant garants. Généralement pas d'hypothèque comme garantie.

2.3.3 Gestion de risque opérationnel

La majorité des RCBs disposent d'un manuel de procédures et de règles servant de guide pour le contrôle interne des procédures administrative et des opérations bancaires.

L'auditeur interne a la charge de :

- Instituer les normes et procédures de contrôles internes dans la RCB,
- S'assurer que les transactions de la RCB sont en accord avec les règles et conditions décrites par le manuel de procédures,
- S'assurer que les risques sont identifiés et que des mesures correctives sont prises leur réductions (réductions),
- Veiller au respect des normes du cycle crédit : évaluation – décaissement – remboursement,
- Inspecter et reporter au Conseil d'administration toutes irrégularités concernant les finances,

En début de chaque année, les auditeurs internes préparent un plan d'audit comprenant les activités d'inspections, les recommandations et les difficultés professionnelles rencontrées par le personnel et aussi les obligations et devoirs assignés au Conseil d'administration. Au cours de l'année, un contrôle est également effectué au niveau des opérations bancaires intra et inter agences. L'auditeur interne évalue et s'assure que les agences des RCBs effectuent l'évaluation, l'acceptation et le décaissement des crédits en conformité avec le manuel de procédures. Par exemple, il s'assure que les taux d'intérêts appliqués sont équitables et objectifs pour tout demandeur de prêt. Des visites d'inspection sont faites le plus souvent dans les agences sans notifications préalables.

A ce jour, ce ne sont pas toutes les RCBs qui disposent d'un auditeur interne.

2.4 Services et Produits

2.4.1 Les produits Epargnes

Ils sont dans la forme identique aux produits d'épargne classique que proposent également les banques commerciales tels que le compte bloqué, le compte courant, le compte d'épargne et des facilités de caisse.

➤ Current account (le compte courant) :

- Dépôt minimum de 2 GHs,
- Chéquier offert,
- Facilité de caisse offerte.

➤ Saving account (le compte d'épargne) :

- Dépôt minimum de 5 GHs,
- Cahier d'épargne offert,
- Intérêts payés mensuellement : varie de 8 à 15% selon la RCB,
- très intéressant à partir d'un portefeuille de 50 Ghs,

➤ Fixed / Time Deposits (le compte bloqué) :

- Dépôt minimum de 5 GHs,
- Durée de 3, 6, 9 et 12 mois avec possibilité de *rollover*,
- Le taux d'intérêt parfois fixe ou variable est fonction du marché monétaire,

S'effectuent aussi dans les RCBs du Ghana, un modèle d'épargne empruntée aux institutions financières informelles du Ghana : le **Susu saving account (susu compte d'épargne)**.

A la différence des autres produits, la collecte des fonds est faite par les RCBs au travers des « mobile bankers » (collecteurs de fonds) communément appelés Susu Collector.

➤ Le Susu Traditionnel :

- Cotisation journalière fixe de 1 GHs,
- Retrait de fond chaque fin de mois à volonté,
- Frais de résiliation 1GHs le détenteur de ce compte.

➤ Le Susu Moderne :

- les cotisations journalières variables planchées à 2GHs,
- Retrait de fond chaque fin de mois à volonté,
- Compte courant offert,
- Frais de résiliation sont à 2 Ghs.

2.4.2 Les prêts

Comme garantie, Les RCBs retiennent généralement 20 à 33% du montant à financer à partir du compte d'épargne comme garantie. Les principales formes de prêts qu'octroient les RCBs au Ghana sont :

Microfinance loans (crédit microfinance) : il est attribué à un groupe de personnes appartenant une même corporation en vue de réaliser un projet. Chez certaines RCBs, c'est la corporation qui est emprunteur, alors que chez d'autres banques, c'est plutôt chaque individu de la corporation qui est emprunteur à hauteur d'un montant répartis entre le groupe. Dans les deux cas de figure, c'est la responsabilité du groupe en qualité de raison sociale qui est engagé. La somme octroyée varie généralement entre 50 Ghs et 1000 Ghs, le taux d'intérêt est compris entre 30 et 36% et le délai de remboursement est de 4 à 6 mois.

- Susu loans (le prêt Susu) : Alors que le « Microfinance Loans » est accordé a un groupe de personnes, le « Susu loans » est attribué à tout individu détenteur d'un compte « susu moderne » de plus de 3 mois. les caractéristiques de montant, de terme de remboursement, et de taux d'intérêts sont similaires au Microfinance Loan.
- Salary loans (prêts salaire) : Tout salarié domiciliant son compte bancaire dans une RCB peut bénéficier du « Salary loans ». A chaque virement de salaire, la banque retient à la source l'annuité de remboursement jusqu'à épuisement de la dette. Le montant du crédit accordé est fonction du salaire du détenteur du compte. Le taux d'intérêt varie de 20 à 30%. La durée de remboursement est de 48 mois.
- Commercial loans (le prêt commercial) : Ces prêts sont attribués aux entreprises et aux entreprises individuelles pour servir de fonds de roulement, ou démarrer une activité. Le montant maximum est de 100 000 Ghs. Le remboursement s'étend au maximum sur 36 mois et le taux d'intérêt oscille entre 28 et 35%.

2.4.3 Le transfert d'argent

Les RCBs offrent les services transfert d'argent national et international dans tous les sièges et les agences. Ces 2 services sont coordonnés par l'ARB Apex Bank.

- Le transfert international d'argent : Ce service est offert par les RCBs grâce au partenariat entre l'ARB Apex Bank et les compagnies internationales de transfert d'argent comme **Western Union, Money Gram et Vigo**.
- Le transfert national d'argent : **L'Apex Link Domestic transfer** est un système de transfert d'argent national au Ghana né en 2003. Il est disponible dans toutes les RCBs du Ghana. Apex Link permet aussi le transfert d'argent en provenance ou à destination des banques commerciales au Ghana.

2.4.4 Les Paiements

Grâce à l'ARB Apex Bank Ltd. qui est membre de la « national clearinghouse » (chambre national compensation), les RCBs offrent le service paiement à ses clients. Les salaires de travailleurs (fonction public ou privées), les pensions sont domiciliés chez les RCBs surtout du fait de leur situation sur toute l'étendue du territoire.

2.4.5 Investissement sociaux

Beaucoup de banques rurales au Ghana supportent des activités de développement dans les circonscriptions où elles sont établies. Les RCBs financent des infrastructures comme des écoles, des bibliothèques, des routes, des attributions de bourses d'études scolaires. Ces activités d'investissements favorisent le rapprochement entre les RCBs les communautés.

Autres services offert :

- Marriage loan : crédit mariage,
- Funeral loan : crédit funéraires,
- Special farmers short term crédit : crédit court-terme pour agriculteur,
- Educational loan : Prêt scolaire,
- Junevile investment account : Investissement jeunesse,
- Car loan : prêt automobile,
- Church development loan : Prêt pour extension d'église,

2.5 Structures associatives

2.5.1 L'Association des "Rural Banks" (ARB)

Les missions et objectifs de l'ARB sont les suivantes :

- Promouvoir l'échange et la communication sur les services bancaires proposés par les RCBs. Encourager les relations amicales et de partenariat entre les RCBs,
- Rechercher et trouver les voies et moyens par lesquels contribuer au développement de l'agriculture, du commerce, de l'industrie et en général au bien être des populations rurales en particulier,
- Faire accepter les RCBs à juste valeur comme des acteurs nationaux de développement des zones rurales ; et faire reconnaître leur participation à la réduction de la pauvreté au Ghana.

En collaboration avec l'ARB Apex Bank LTD, l'ARB

- Organise des conférences, des colloques, des séminaires pour permettre la rencontre des RCBs et favoriser ainsi le partage des idées et des expériences.
- Initie des programmes de formations pour les dirigeants, les managers et les employés des RCBs.
- Négocie avec le « Trades Union Congress (TUC) » des avantages salariaux et des meilleures conditions de travail pour les RCBs.

L'ARB est parvenu à négocier 10ans de vacances de paiement d'impôts présentement très apprécié par les RCBs et aussi la réduction de l'impôt sur le revenu société de 35% à 8% pour les RCBs¹².

2.5.2 L'ARB Apex Bank Ltd.

Bien qu'étant la Banque Centrale des RCBs, l'ARB Apex Bank est sous l'autorité régulatrice de la BoG comme toutes les institutions bancaires du Ghana.

Elle procure les services suivants aux RCBs :

¹² Comme en Philippine sous la loi bancaire « Rural Bank Act of 1952 », il avait été pris par le Gouvernement et la banque centrale des mesures incitatives (réductions et exemptions d'impôts, facilités et privilèges accordés) accompagner et stimuler le secteur bancaire et rural. (source : *An Alternative Approach To Rural Financial Intermediation: The Philippine Experience* Meliza H. Agabin Jorge Daly – August 1996)

- La compensation des chèques entre les RCBs : l'introduction du MICR en 2002 a permis de crédibiliser les chèques des RCBs qui au préalable étaient refusés par les banques commerciales.
- La fourniture de la liquidité aux RCBs en cas de besoin.
- La gestion de trésorerie : les RCBs n'étant pas admises aux marchés financiers, elles rachètent les obligations et billets de trésoreries auprès de l'Apex Bank.
- Transfert d'argent national et international : l'Apex Bank a créé des services de transfert national qu'elle met à la disposition du réseau des RCBs. Pour le compte des RCBs, elle négocie également des commissions pour les services de transfert internationaux telles que Western Union, Money Gram et Vigo.
- L'informatisation des RCBs et aussi l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication avec la collaboration du MIDA (Millennium Development Authority). Dans son rapport annuel d'activités 2010 (Page 5), Kumawuman Rural Bank Limited félicite l'Apex Bank et le MIDA pour l'informatisation complète de ses services en Septembre 2010/
- L'organisation des programmes de formation professionnelle pour les actionnaires, les managers et le personnel des RCBs.
- L'audit et l'inspection des RCBs et aussi de veiller et de superviser les RCBs en accordance avec les lois, règles et politiques monétaires définies par l'ARB Apex Bank et la BoG.

Le Conseil d'Administration de l'ARB Apex Bank dont la présidence est présentement assurée par **M. Dr. Samuel Dufu** comprend 13 membres : 1 représentant de chaque région du Ghana, 1 représentant de l'ARB, 1 représentant de la BoG, 1 représentant du MOFEP, du Directeur Général de l'Apex Bank Ltd dont le siège est à Accra et possède 8 agences de représentation dans les régions suivantes : Accra – Sunyani – Wa – Bolga – Tamalé – Hohoé – Kidua – Takoradi.

Il avait été exprimé de mettre fin à l'ARBs a la création de l'ARB Apex Bank Ltd. Mais cette décision a été révisée et les 2 structures coexistent simultanément. L'ARBs est engagée pour les relations administratives des RCBs alors que l'Apex Bank se concentre sur le développement de l'activité bancaire des RCBs.

Deuxième partie : Performance des « Rural and Community Banks » du Ghana

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 Diagnostic et Evaluation

3.1 Examen environnemental des « RCBs »

3.1.1.1 Les objectifs de création ont-ils été atteints ?

D'un chiffre de 20 RCBs en 1980 les communautés rurales ont été à même de créer 135 RCBs avec 439 agences selon les chiffres de la Bank of Ghana en 2008.

Cette performance a largement contribué à la croissance de l'accès aux services bancaires dans les zones rurales au Ghana. Nonobstant l'expansion des RCBs et le fait qu'elles soient premier pourvoyeur de services bancaires dans les zones rurales, il faut admettre leur sous-performance.

Au cours des années 1980, la BoG admettant la fragilité de ces Institutions Financières avait finalement institué des réformes financières chez les RCBs (cf.1.1.3). Ces réformes comprenaient :

- une révision des quotas de crédits à accorder à chaque secteur d'activité, une réduction des prêts pour le secteur agricole,
- une augmentation des réserves primaires et secondaires, la fermeture des RCBs en faillite,
- un renforcement du contrôle de BoG sur les RCBs.

En plus de ces réformes, le gouvernement et la Banque Mondiale avaient créé le Rural Finance Project (RFP) de 1989 à 1994 et ensuite le RSFP de 2001 à 2007 en vue de renforcer le secteur rural financier par la restructuration de 80 RCBs et le renforcement des capacités de l'ARB et aussi d'autres structures d'épargne et de crédit dans le milieu rural.

Malgré ces efforts depuis les années 80 jusqu'aux années 2000, le réseau RCBs continue de connaître des difficultés. Entre autres nous pouvons évoquer le cadre réglementaire, la disparité régionale, la responsabilité et le challenge des RCBs à réellement assurer le service bancaire pour les communautés rurales du Ghana.

3.1.1.2 Diagnostic de la Supervision

L'expansion rapide des RCBs dans les zones rurales et communautaires est certes indéniable, mais elle implique surtout aussi un défi de rigueur et de contrôle chez l'organe de supervision qu'est la BSD, le département de supervision bancaire de la BoG.

Alors que les RCBs transmettent mensuellement, trimestriellement et annuellement des reportings à la BSD, la réglementation ne concède à la BSD qu'une visite annuelle d'inspection et de contrôle auprès de chaque RCB. La BSD, en pratique ne parvient pas à couvrir annuellement toutes les RCBs. La BoG présente donc réellement des difficultés à assurer efficacement le suivi et la supervision des RCBs sur tout le territoire ghanéen.

Puisqu'il a été reconnu que la BoG n'arrive pas à superviser convenablement les RCBs, en 2006 une loi autorisait la BoG à déléguer une partie des tâches de supervision à l'Apex Bank Ltd. Ainsi, les fonctions ci-après devinrent la responsabilité de l'Apex Bank :

- Veiller au maintien des réserves primaires des RCBs en accord avec la réglementation
- Inspection et Examen des RCBs
- Prêter aux RCBs en cas de difficultés temporaires de liquidité

Cependant, la difficulté de supervision demeure toujours car la question du contrôle effectif des RCBs par l'Apex Bank est récurrente : l'Apex Bank Ltd. est-elle à mesure d'assurer une autorité réelle auprès des RCBs dont elle dépend financièrement ?

3.1.1.3 Une disparité régionale

Bien que les RCBs aient le plus large réseau bancaire national au Ghana et bien qu'elles soient le premier pourvoyeur de services bancaires et financiers en zones rurales, il faudra reconnaître une disparité dans leur distribution sur le territoire ghanéen. Le recensement des RCBs révèle que des régions comme Accra, Northern (Nord), Upper West (Nord Est), Upper West (Nord ouest) et Volta (région du Volta) ne bénéficient pas suffisamment des services financiers RCBs.

Le tableau 1 ci-après nous renseigne sur la répartition des RCBs par régions, le nombre d'agriculteurs par régions et aussi le nombre moyen d'agriculteurs pour une RCB par région. Alors qu'elles sont presque inexistantes dans les 5 régions précitées, les RCBs sont en grand nombre implantées dans les régions Ashanti, Brong Ahafo, Western (Ouest), Central (centre), Eastern (Est).

De même, la concentration d'agriculteurs par RCBs est très élevée dans la région Ashanti qui dispose de 135 RCBs (Sièges+Agences) devant toutes les autres régions.

Tableau 1 : Distribution Nationale des RCBs et de leur Agences et Estimation de la moyenne d'agriculteurs par RCBs en 2008. (Source : Apex Bank)

REGIONS DU GHANA	NOMBRES DE RCBs SIEGE	NOMBRES D'AGENCES	TOTAL RCBs PAR REGIONS	POURCENTAGE DE RCBs PAR REGIONS	AGRICULTEURS PAR REGION	POURCENTAGE D'AGRICULTEUR PAR REGION	MOYENNE D'AGRICULTEURS PAR RCBs PAR REGION
1 Ashanti	24	111	135	24%	525,714	18%	3,894
2 Brong Ahafo	20	69	89	16%	358,348	12%	4,026
3 Central	21	68	89	16%	203,461	7%	2,286
4 Eastern	22	85	107	19%	405,128	14%	3,786
5 Greater Accra	6	13	19	3%	156,610	5%	8,243
6 Northern	7	3	10	2%	344,942	12%	34,494
7 Upper East	5	10	15	3%	310,739	10%	20,716
8 Upper West	4	3	7	1%	70,371	2%	10,053
9 Volta	12	22	34	6%	323,275	11%	9,508
10 Western	14	55	69	12%	296,916	10%	4,303
TOTAL	135	439	574	100%	2,995,504	100%	5,219

Figure 4 : Pourcentage du total des RCBs par régions

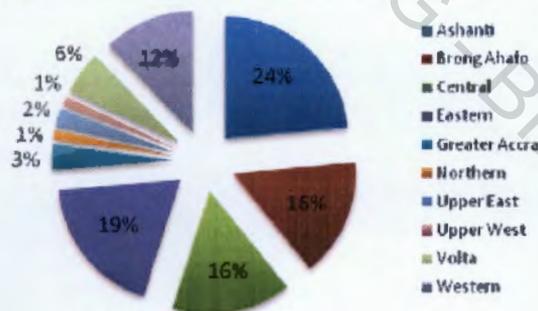


Figure 5 : Pourcentage des Agriculteurs par régions



Source : Apex bank 2008

La région Ashanti possède le plus grand nombre de RCBs avec 24% du total des RCBs. Elle est suivie par la région Est avec 19%. Les régions Upper West 1%, Northern 1%, Upper Eastern 2%, Greater Accra 3% et celle du Volta 6% ont les nombres les plus faibles en RCBs. La répartition d'agriculteurs par région est plus partielle dans l'ensemble excepté un faible taux d'agriculteurs dans la région Upper West 2%, Greater Accra 5% et le Volta 7%.

La disparité régionale des RCBs est très prononcée. Les régions à faibles taux de RCBs sont celles dont la concentration d'agriculteurs par RCBs est forte (cf. Tableau 1) et aussi sont celles situées dans la partie nord du Ghana à l'exception de Greater Accra et du Volta. La non grande présence de RCBs dans les régions de Greater Accra et du Volta s'explique par le fait que ce sont des régions fortement urbanisées. Les RCBs étant destinées à s'établir en priorité dans les zones rurales, elles n'ont pas très grande attraction pour ces 2 régions.

Greater Accra ne comprend que 5% de la population agricole et le Volta 10% de cette population. Les RCBs n'y sont pas très répandues mais il n'y pas manque de services bancaires et financiers car les banques commerciales parviennent largement à assurer les services bancaires et couvrir ces régions.

Les autres régions, North, Upper west, Upper Est sont pauvres en RCBs et aussi en manque de services financiers car ce sont des régions où l'agriculture n'est pas la principale activité et aussi elles ne manifestent pas suffisamment d'engouement à l'ouverture des RCBs qui faut-il le rappeler est d'abord une initiative des autochtones accompagnée par le concours de la BoG.

3.2 Analyses des moyens techniques

Notre démarche d'analyse sera un diagnostic macro soutenu par une présentation des données de l'ensemble des RCBs au cours des 5 à 10 années précédentes d'une part et ensuite une analyse micro de quelques RCBs à partir des chiffres que présentent leurs Etats financiers.

Tableau 2 : Benchmark des indicateurs de performance de l'Apex Bank pour les RCBs

RUBRIQUE FINANCIERE	INDICATEURS FINANCIERS	MINIMUM REQUIS	FORMULES
Couverture du risque	Réserves primaires	10%	
	Réserves secondaires	30%	
	Ratio d'Adéquation des fonds Propres	10%	
	Provision pour créances douteuses	10%	
	Prêts non productifs	25 jours	
Rentabilité	Rentabilité Financière	5%	Résultat Net/Capitaux Propres Comptable
	Rentabilité économique	40%	Résultat économique/ Actif Total
Solvabilité	Fonds de roulement permanent	70%	(Investissement + Prêts) / Actif total
Liquidité	Ratio de liquidité	50%	Actif liquide/Total Actif
Autres	Ratio d'adéquation Prêts-Dépôts	50%	Prêts accordés / Dépôts reçus
		70%	Total Dépenses/Total Revenus

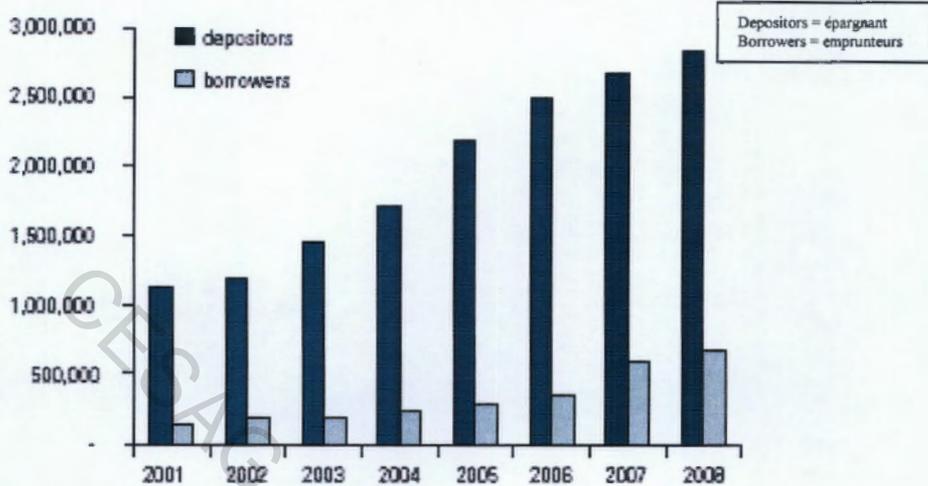
Source : Apex bank

3.2.1 Analyse des services opérationnels

3.2.1.1 Dépôts et comptes courants / Prêts et Avances accordés

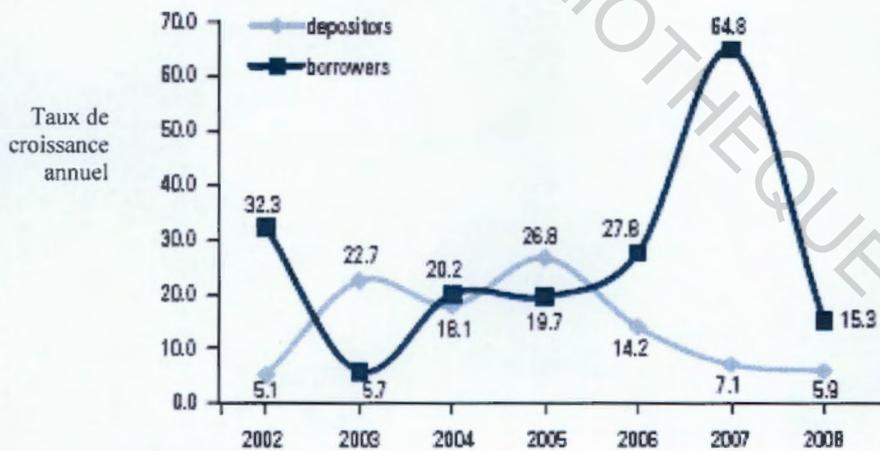
Diagnostic macro basée sur des données globales

Figure 6 : Nombre d'épargnants et de prêteurs auprès des RCBs de 2001 à 2008



Source : ARB Apex Bank 2008.

Figure 7: Taux de croissance annuelle des dépositaires et des emprunteurs auprès de RCBs



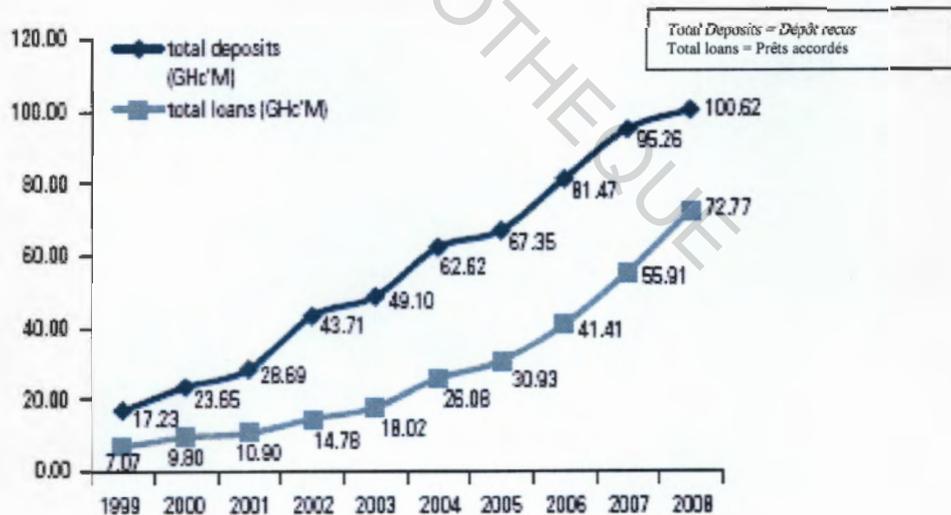
Source : Apex Bank

Sur la *Figure 6*, l'augmentation graduelle des épargnants et des emprunteurs chez les RCBs de 2001 à 2008 (8ans) démontre la capacité des RCBs à offrir des services bancaires à un nombre croissants de clients sur une longue période. De 2001 à 2008, les nombres d'épargnants auprès des RCBs ghanéennes a graduellement doublé passant d'environ 1 400 000 à environ 2 800 000 épargnants.

La *figure 7* présente des taux de croissance du nombre d'emprunteurs et d'épargnants sont certes positifs, mais qui fluctuent énormément. La tendance du taux de croissance des emprunteurs est croissante de 2003 à 2007, période à laquelle le projet RFSP était en exécution. A cette période, Les RCBs bénéficiant de projet de soutien à la finance rurale accordaient des prêts à des conditions moins contraignantes. Aussi, de 2007 à 2008, le taux de croissance des emprunteurs connaît une forte baisse car le RFSP n'est plus en exécution pour soutenir les RCBs et aussi l'Apex Bank a élevé le Ratio d'Adéquation des Fonds propres de 6 à 10%. Les RCBs sont retournées à des conditions de prêts plus rigoureuses. Ce qui a fortement réduit les nombre d'emprunteurs et aussi quelques peu le nombre d'épargnants.

Quant à la courbe du taux de croissance des épargnants, il a une tendance baissière depuis 2005. Il est constaté de moins en moins de personnes qui épargnent auprès des RCBs. Nul doute parce qu'en dépit de la concurrence des petites maisons d'épargne de crédit qui sont florissantes au Ghana, les RCBs elles-mêmes n'ont pas souvent recours aux actions marketings et publicitaires pour attirer ou fidéliser la clientèle.

Figure 8 : Total dépôts reçus et prêts accordés par les RCBs de 1999 à 2008 (en million de Ghana Cedis)



Source : Apex Bank

Figure 9 : Taux de croissance annuelle du portefeuille dépôts et portefeuilles crédits et avance de toutes les RCBs du Ghana de l'année 2000 à l'année 2008.



Source : Apex Bank

De 1999 à 2008 le portefeuille prêt a augmenté de 7,07 millions GHs à 72,77 millions GHs. Quant aux dépôts reçus, de 17,23 millions Ghs en 1999, il s'est accru à 100,62 millions en 2008. Les deux courbes ont une tendance haussière sur toute la période avec un taux de croissance moyen de 4% pour les dépôts et 11% pour les prêts et avances accordés. A partir de 2003, La courbe de prêts accordés évoluant plus rapidement que celles des dépôts reçus confirme que les RCBs à partir de cette période ont effectué beaucoup de facilité de prêts encouragé par le projet RSFP et aussi par la baisse du taux d'intérêts du bons du trésors Ghanéen. Les portefeuille prêts et avances accordés montent de façon exponentielle à partir de décembre 2006 car les RCBs disposaient de plus de liquidité dans la mesure où la BoG avait réduit l'exigibilité des réserves secondaires de 52 à 30%.

Concernant les comptes courants, Le chèque MICR devenu ensuite Cheque Code-line Clearing System (système de compensation de chèques), introduit par l'Apex Bank depuis 2002 a accordé une légitimité aux chèques RCBs au même titre que les chèques des autres banques commerciales du Ghana. Cela a énormément contribué à l'augmentation en volume des dépôts et comptes courants car les transactions bancaires se sont fortement accrues non seulement dans le réseau bancaire rural mais aussi avec les autres banques commerciales qui acceptaient difficilement les chèques RCBs. Pour preuve, l'Apex Bank enregistre une croissance annuelle moyenne de 43% du taux chèques compensés.

En plus, le service de transfert d'argent national de l'Apex Bank appelé Apex Link, de même que les partenariats avec les compagnies internationales de transferts comme Western Union, Money Gram, Vigo est bien assuré, participe ainsi à l'amélioration du portefeuille dépôts et comptes courants.

En 2008, les RCBs facilitaient 128 875 transferts nationaux équivalents à 63.3 million GHs et 32 392 transferts internationaux pour une valeur de 9,3 millions GHs.

Depuis juillet 2009, la BoG a introduit un nouveau système de compensation de chèque dans le service bancaire ghanéen : le Cheque Code-line Clearing System (CCC). C'est une innovation de Ghana Inter-bank Payments Solutions System (GHIPSS) Limited qui est une compagnie filiale de la BoG. Le CCC est un système de compensation électronique de chèque qui remplace toutes les transactions physiques d'un chèque par un code électronique obtenu partir du scan du chèque à compenser. Présentement les chèques interbancaires peuvent être encaissés en 48h au Ghana. Le GHIPSS travaille à améliorer le processus d'encaissement de chèque à moins de 24h.

Par ailleurs, une enquête réalisée par « Nair and Fissha » présentait qu'en 2010 le portefeuille crédit des RCBs se répartissait de la façon suivante:

- 9% partagé entre l'agriculture, la sylviculture, l'industrie de pêche,
- 41% pour le commerce
- 42% pour les prêts individuels
- 6% pour l'artisanat
- 3% pour le transport

Les plus grandes parts de crédits sont taillées par le commerce et les prêts individuels. Le financement de l'agriculture et de la pêche qui était une des motivations de la création des RCBs ne l'est plus aujourd'hui : seulement 9% du portefeuille sont accordés à l'agriculture, la sylviculture et la pêche. Les RCBs sont préoccupées par la réalisation du profit. Il n'est pas surprenant de constater que la plupart de leurs agences bancaires sont établies dans les villes et dans les localités à forte concentration commerciales au détriment des zones effectivement rurales.

➤ Diagnostic Micro basée sur les états financiers de quelques RCBs

Les Etats financiers des RCBs ci-après présentent les résultats en matière de dépôts, prêts et avances

Tableau 3 : Etat des dépôts reçus et total crédits accordées année par année de 2006 à 2010 par quelques RCBs du Ghana (Montants en GHc)

RCBs		2006	2007	2008	2009	2010
Kurawuman Rural Bank Ltd.	Prêts	1,385,678	2,231,901	3,270,518	4,159,451	6,053,844
	Dépôts	2,388,138	4,010,285	4,873,969	6,659,443	10,947,332
	Prêts/Dépôts	58.02%	55.65%	67.10%	62.46%	55.30%
Sefwiman Rural Bank Ltd.	Prêts	47,845	217,910	263,339	367,067	454,051
	Dépôts	163,059	483,311	735,961	1,560,327	2,406,613
	Prêts/Dépôts	29.34%	45.09%	35.78%	23.53%	18.87%
Atwima Kwanwoma Rural Bank Ltd	Prêts			12,508,427	9,659,747	7,770,381
	Dépôts			17,373,235	22,140,459	29,113,942
	Prêts/Dépôts			72.00%	43.63%	26.69%
Kwahu Praso Rural Bank Ltd.	Prêts	141,967	190,048	427,272	558,667	553,326
	Dépôts	556,755	714,490	919,231	1,204,064	1,747,137
	Prêts/Dépôts	25.50%	26.68%	46.48%	46.40%	31.67%
Atwima Mponua Rural Bank Ltd	Prêts	1,468,416	2,172,552	3,462,200	4,772,800	6,300,131
	Dépôts	4,008,617	4,835,725	6,170,249	8,599,313	13,140,653
	Prêts/Dépôts	36.63%	44.93%	56.11%	55.50%	47.94%
Sakyere Rural Bank Ltd.	Prêts	3,852,347	5,768,819	6,273,804	6,234,891	6,790,189
	Dépôts	6,417,194	7,872,522	8,712,412	10,656,409	15,941,528
	Prêts/Dépôts	60.08%	73.28%	72.01%	58.51%	42.59%
Nwabiygya Rural Bank Ltd.	Prêts	3,240,834	5,508,761	8,715,939	9,159,209	11,080,407
	Dépôts	7,346,025	9,562,044	11,697,764	14,851,617	21,301,423
	Prêts/Dépôts	44.12%	57.55%	74.51%	61.67%	51.78%

Source : Etats financiers 2006 à 2010 des RCBs

Observations :

Une croissance régulière des dépôts financiers auprès des RCBs échantillons de l'année 2006 à l'année 2010. Comme le témoigne la *figure 7*, cela traduit aussi la confiance que les populations accordent progressivement au RCBs au Ghana. A la *figure 8*, les prêts accordés par les RCBs sont aussi croissants au fil des années, mais à une cadence moins forte que les dépôts reçus au cours de ces années. Cela peut s'expliquer par le fait que les spécificités de

quota à accorder par secteurs d'activité avaient été supprimées, et aussi, que l'exigence de 50% du portefeuille prêts à accorder au secteur agricole à été réduit à 20%.

Le ratio « Prêts accordés /Dépôt reçus » d'un minimum de 50% requis par l'Apex Bank est partiellement respectés par les RCBs au cours de ses 5 dernières années. Aussi le projet RFSP étant en phase de finition 2006 - 2007, et comme les RCBs ne bénéficiaient plus de mesures de faveur, elles avaient pour la plupart reconsidérées au strict les conditions d'octroi de prêts.

3.2.2 Analyse des indicateurs financiers

Les principaux indicateurs de performance d'un établissement financier sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité.

Tableau 4 : Kumawuman Rural Bank Ltd - Quelques données financières et ratios de 2006 à 2010

RCBs	Eléments	Apex Bank Benchmark	2006	2007	2008	2009	2010
Kumawuman Rural Bank Ltd	Actif liquide (1)		1,405,889	1,886,747	2,066,647	4,771,868	5,466,424
	Investissements+ Portefeuille crédits (2)		2,275,912	3,366,597	4,737,472	7,773,330	10,286,006
	Résultats Nets (3)		75,586	121,635	155,070	173,107	368,281
	Capitaux propres (4)		43,688	541,547	663,112	862,187	1,206,791
	Actif Total (5)		2,950,803	4,698,884	6,214,388	10,173,989	13,572,760
	Liquidité (1)/(5)	50%	47.6%	40.3%	33.2%	46.90%	40.2%
	Solvabilité (2)/(5)	70%	77.1%	71.6%	76.2%	76.40%	75.7%
	Rentabilité Economique (3)/(5)	5%	2.56%	2.59%	2.5%	1.70%	2.64%
	Rentabilité Financière (3)/(4)	40%	17.4%	22.4%	22.70%	20.06%	28.6%

Tableau 5: Sefwiman Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010

RCBs	Éléments	Apex Bank Benchmark	2006	2007	2008	2009	2010
Sefwiman Rural Bank Ltd	Actif liquide (1)		140341	253725	49959	1,352,537	220880
	Investissements+Portefeuille crédits (2)		117,345	399,151	583,651	1,602,644	2,397,115
	Résultats Nets (3)		-265,83	-1,771	-9,138	120,209	16,826
	Capitaux propres (4)		418,02	4,083	3,094	218,033	373,150
	Actif Total (5)		238,683	532,923	76,322	1,857,208	2,886,319
	Liquidité (1)/(5)	5%	58%	47%	55%	72%	76%
	Solvabilité (2)/(5)	7%	49%	74%	74%	86%	83%
	Rentabilité Économique (3)/(5)	5%	-11,38%	-24%	-11%	6,4%	5,1%
	Rentabilité Financière (3)/(4)	4%	-6,38%	-31%	-29%	55%	38%

Tableau 6 : Atwima Kwanwomani Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2008 à 2010

RCBs	Éléments	Apex Bank Benchmark	2008	2009	2010
Atwima Kwanwomani Rural Bank Ltd	Actif liquide (1)		724,113	1,195,049	2,529,888
	Investissements+Portefeuille crédits (2)		192,292	232,169,5	3,766,952
	Résultats Nets (3)		62,071	66,688	70,232
	Capitaux propres (4)		227,885	268,701	323,018
	Actif Total (5)		22,178,657	26,817,018	3,886,733
	Liquidité (1)/(5)	5%	32%	45%	66%
	Solvabilité (2)/(5)	7%	85%	87%	90%
	Rentabilité Économique (3)/(5)	5%	30%	24%	20%
	Rentabilité Financière (3)/(4)	4%	31%	24%	21%

Tableau 7: Kwahu Praso Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010

RCBs	Elements	Apex Bank Benchmark	2006	2007	2008	2009	2010
Kwahu Praso Rural Bank Ltd.	Actif liquide (1)		474,690	615,417	462,855	659,534	1,166,334
	Investissements + Portefeuille credits (2)		463,087	662,768	849,392	1,185,377	1,580,036
	Résultats Nets (3)		11,355	32,836	27,301	70,000	67,245
	Capitaux propres (4)		59,411	92,432	120,078	205,739	273,865
	Actif Total (5)		692,580	876,092	1,136,188	1,540,540	2,087,899
	Liquidité (1)/(5)	50%	68.54%	70.25%	40.74%	42.81%	55.86%
	Solvabilité (2)/(5)	70%	66.86%	75.65%	74.76%	76.95%	75.68%
	Rentabilité Economique (3)/(5)	5%	1.64%	3.75%	2.40%	4.54%	3.22%
	Rentabilité Financière (3)/(4)	40%	19.11%	35.52%	22.74%	34.02%	24.55%

Tableau 8 : Atwima Mponua Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010

RCBs	Elements	Apex Bank Benchmark	2006	2007	2008	2009	2010
Atwima Mponua Rural Bank Ltd.	Actif liquide (1)		2,915,892	3,260,218	3,342,230	4,435,524	
	Investissements + Portefeuille credits (2)		4,269,810	5,223,171	6,574,986	8,795,461	
	Résultats Nets (3)		96,009	72,295	92,607	325,180	305,775
	Capitaux propres (4)		717,231	766,434	847,751	1,199,681	1,861,034
	Actif Total (5)		5,077,405	6,064,086	7,823,139	10,850,656	17,329,498
	Liquidité (1)/(5)	50%	57.43%	53.76%	42.72%	40.88%	
	Solvabilité (2)/(5)	70%	84.09%	86.13%	84.05%	81.06%	
	Rentabilité Economique (3)/(5)	5%	1.89%	1.19%	1.18%	3.00%	1.76%
	Rentabilité Financière (3)/(4)	40%	13.39%	9.43%	10.92%	27.11%	16.43%

Tableau 9: Sekyere Rural Bank Ltd – Quelques données financières de 2006 à 2010

RCB	Éléments	Après Bank Barrak	2006	2007	2008	2009	2010
Sekyere Rural Bank Ltd	Investissements+ Portefeuille actifs(2)		625,58	750,26	888,940	1,088,08	1340,064
	Résultats Nés(3)		30,249	61,176	32,532	63,003	79,461
	Capitaux propres(4)		92,979	1,354,36	1,674,068	1,913,067	2,719,094
	Actif Total(5)		782,69	975,506	11,549,921	14,00,865	19,388,228
	Solvabilité(2)(6)	70%	790%	769%	770%	789%	819%
	Rentabilité Économique (3)(6)	9%	39%	62%	34%	45%	40%
	Rentabilité Financière (3)(4)	4%	314%	45%	24%	32%	26%

Sources : Rapports d'audit et Etats financiers de ces RCBs

3.2.2.1 Le Ratio d'Adéquation des fonds propres (RAFP) et Solvabilité

Définition

La solvabilité se définit comme la capacité à pouvoir honorer ses engagements. Pour un établissement de crédit, elle peut être approchée à travers un niveau de fonds propres permettant de s'assurer de la solidité financière de l'établissement.

Le ratio d'adéquation des fonds propres qui est considéré comme le ratio de couverture des risques se définit comme « *le rapport entre le montant des fonds propres nets et celui de l'ensemble des risques de crédit que les établissements de crédit encourent du fait de leurs opérations* ».

Les risques encourus regroupent les crédits à la clientèle, les opérations de crédit-bail et de location avec option d'achat, les titres privés et publics souscrits, les créances sur les correspondants et les engagements de hors-bilan donnés sur ordre de la clientèle et sur ordre des correspondants. De ces risques sont déduites les provisions éventuellement constituées ainsi que celles complémentaires qu'il conviendrait de constituer et qui ont été par ailleurs déduites des fonds propres nets.

Le critère d'adéquation des fonds propres, est très important chez les banques, vu les services qu'elles offrent. La principale activité d'une banque est avant tout l'intermédiation

financière; C'est-à-dire utiliser les dépôts des uns pour accorder des prêts aux autres. De cette transaction résulte un risque évident car les prêts accordés peuvent ne pas être remboursés et conduire à une perte financière pour la banque. De ce fait, les banques ont l'obligation de disposer d'un capital suffisant pour demeurer solvable à tout moment même si certains prêts accordés ne sont pas remboursés.

En matière d'adéquation de fonds propres, la loi bancaire « *Banking Act, 2004* » de la BoG en son article 23 Alinéa requiert aux banques établies au Ghana de mêmes qu'aux RCBs un ratio minimum d'adéquation des fonds de 10% à tout moment. C'est un ratio qui mesure le risque d'exposition et le degré de vulnérabilité des établissements financiers. L'article 28 du « *Banking Act 2004* », indique qu'en cas de persistance de déficience du ratio d'adéquation des fonds propres pour une banque, la BoG peut faciliter la fusion de cette banque avec une autre banque ou a le droit de prononcer la liquidation de la banque, ou prendre toute autre décision qu'elle juge appropriée pour la banque en difficulté.

A l'image des pays comme la Zambie (RAFP= 18,5%), la Turquie (RAFP= 19,3%), le système bancaire ghanéen avec un RAFP global de 15,7% présentait une meilleure capitalisation bancaire comparée à des pays à revenu intermédiaire comme l'Afrique du Sud, le Chili, et la Namibie respectivement avec des RAFP bancaires de 12,2% - 13,1% et 14,8% en décembre 2003.

Le RAFP de l'industrie bancaire ghanéen demeure au delà de la moyenne requise de 10%. Il était estimé à 15,3% en janvier 2008 tandis que celui de Janvier 2007 était 16,9%. La moyenne de RAFP de 1998 à 2007 valait 11,2% et le ratio « *Capital Tier One* » s'évaluait en moyenne à 13% au cours de la même période.

(Source: *Sector Profile Of Ghana's Financial Services Industry - GIPC – 2008 – Page 41*)

📊 Analyse Macro

Tableau 10 : Notation financière des RCBs par la « Bank Of Ghana » de 2001 à Juin 2008

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	June 08
Satisfactory	87	91	103	107	106	108	110	112
Unsatisfactory	28	24	12	12	16	15	15	15
Total	115	115	115	119	121	121	125	127

Source: *Rapport "Bank of Ghana" 2009*

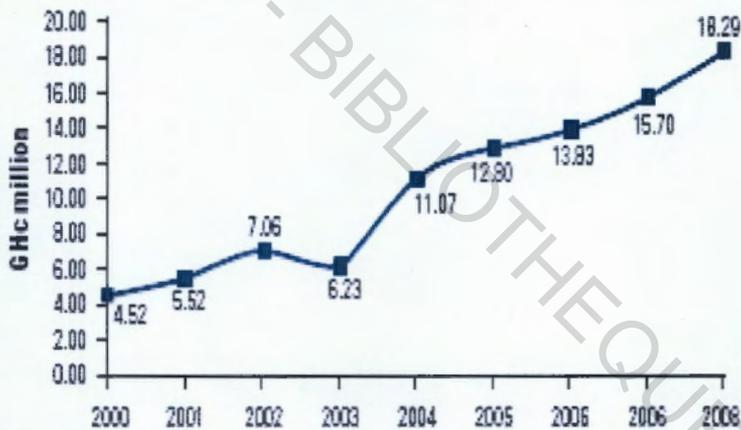
. La BoG a classifié les RCBs en catégorie « satisfaisant (satisfactory) » et « insatisfaisant (unsatisfactory) » selon des indicateurs bancaires rurales :

- « satisfaisant » sont les banques diagnostiquées d'une bonne santé financière aux pris à des risques mineures
- « insatisfaisant » sont celles qui courent un grand risque de faillite et qui ont besoin d'un suivi constant de la part des autorités de supervision.

Le tableau ci-dessus présente le classement des RCBs et une augmentation du nombre de banques rurales « satisfaisants » sur la période d'exécution du RFSP . le nombre de RCBs notées « insatisfaisants » à fortement décreu de 2001 à 2003 (de 28 à 12). Depuis 2003, il est relativement stagnant autour de 15 RCBs « insatisfaisants ». La performance des RCBs s'est améliorée au fil du temps.

(Source : RFSP assessment 2012 – February 2012 – Page 11)

Figure 10 : Situation nette de toutes les RCBs du Ghana du 2000 à 2008



Source : Apex Bank 2008

Comme le présente la figure 10, la situation nette des RCBs c'est-à-dire le capital propre de l'ensemble du réseau des RCBs a augmenté de 2000 à 2008. La courbe en tendance haussière présente 2 phases. La première phase : 2000 à 2003, la croissance est timide et connaît un creux en 2003. La seconde phase : 2003 à 2008 c'est la montée en pic de la courbe. C'est l'expression d'une santé financière des RCBs confortés par la naissance de l'Apex Bank et le projet RSFP pour soutenir le système rural financier.

✦ La solvabilité et le RAFF de quelques RCBs

Tableau 11 : Ratios d'adéquation de fonds propres de 24 RCBs.

BANQUES		Ratios d'Adéquations des fonds Propres				
		2007	2008	2009	2010	2011
1	Atwima Kwanwoma	23,25	17,13	17,31	18,57	20,19
2	Nwabiagya	23,00	21,92	24,33	22,39	22,45
3	Sekyere			18,02	13,1	11,53
4	Juaben	16,00	12,00	17,4	23,55	24,04
5	Bosomtwe	24,06	24,90	29,77	30,68	26,02
6	Odotobri	16,42	17,07	17,90	17,98	23,54
7	Atwima Mponua	24,00	20,80		18,31	
8	Amansie West	13,58	13,24	13,37	13,66	17,99
9	Otuasekan	14,48	13,81	14,68	14,5	15,28
10	Atwima	8,28	12,29	6,94	10,02	9,77
11	Kwamanman	-1,40	3,76	7,43	7,77	4,91
12	Asante Akyem	20,00	19,31	20,81	19,76	19,34
13	Adansi	20,30	23,00	23,65	18,21	15,8
14	Sekyedomase	17,00	12,63	16,09	15,27	11,01
15	Asokore	14,50	15,40	21,63	13,26	12,74
16	Kumawuman	23,20	16,24	16,20	15,26	13,32
17	Okomfo Anokye	14,00	11,59	10,51	13,25	13,35
18	Ahofo Ano	-52,00	-37,90	-39,80	-36,97	27,01
19	Amanti & Kasei	26,43	23,66	26,77	22,50	18,44
20	Nsutama	25,38		32,63	6,08	21,19
21	Akrofuom	12,00	10,09	11,92	15,42	13,28
22	Amanano	29,00	30,96	31,68	25,41	43,74
23	Offinso				23,17	16,33
24	Bosome Freho				0,01	4,00

Source : Apex Bank 2011

Hormis quelques RCBs comme Kwamanman, Ahafo Ano, Atwima et Bosome Freho, l'ensemble des autres RCBs présentent des RAFF supérieur à 10% sur la période allant de 2007 à 2010. Pour certaines RCBs les RAFF surpassent 20% voire 30%.

Formule RAFF : Fonds propres ajustés / Total actif ajusté.

Les tableaux 4 à 9 présentent des chiffres impressionnants pour toutes les RCBs échantillons qui surpassent largement le minimum requis par l'Apex Bank de 70%. En effet, un ratio de solvabilité de 70% implique que les investissements augmenté du portefeuille crédit valent 70% de l'actif total ; et que seulement 30% sont des actifs à court terme. Pourtant l'équilibre financier et la structure financière d'une entité commerciale et aussi d'un établissement

financier s'apprécie par la densité de ses ressources durables qui doivent financer les emplois durables. Le surplus des ressources stables par rapport aux emplois durables fait ressortir le fond de roulement de la l'entité commerciale ou l'établissement financier. Le fond de roulement, plus il est élevé, permet à l'entreprise de financer aisément son activité d'exploitation journalière et à cours à terme étant donné que les besoins à long termes (emplois durables) sont déjà été couverts par les ressources à long termes (ressources durables).

Par conséquent, si les RCBs présentent des ratios de solvabilité largement supérieure au référentiel de 70% requis par l'Apex Bank, c'est qu'elles présentent des structures financières qui respectent le minimum de l'équilibre financier : les emplois à long termes sont financés par les ressources à long terme. Mieux, étant suffisamment solvables, à elles de planifier des stratégies d'investissement à moyen et long termes sans pour autant négliger les placements financiers (court termes) qui sont aussi des activités rémunératrices de revenus.

Cependant, ce ne sont pas toutes les RCBs qui sont solvables comme le présente si bien *le tableau 11*. En 2008, 7 RCBs étaient insolvables. Le nombre de RCBs au capital faible ou à situation nette négative était passé de 26 en 2001 à 16 en 2006.

Les RCBs dans l'ensemble ont un ratio d'adéquation des fonds propres qui est constamment supérieur à 10% et un ratio de solvabilité supérieur à 70. Cela démontre de la solvabilité et de la santé financière des RCBs du Ghana.

3.2.2.2 La Liquidité

Définition

La notion de liquidité correspond au caractère d'une somme d'argent dont on peut disposer immédiatement. Cette définition renvoie à la liquidité d'un actif qui correspond à sa capacité d'être mobilisé ou réalisé à vue.

On en déduit que la liquidité est l'estimation, à un moment donné, du potentiel de trésorerie d'une entreprise. La trésorerie, qui recouvre les encaisses, les correspondants bancaires et les titres négociables, est donc une notion indispensable à l'appréciation de la liquidité d'une banque. Elle est la nature vers laquelle doit tendre l'actif net pour répondre à l'exigence de liquidité.

La notion de transformation est directement liée à celle de liquidité. En effet, dans le domaine bancaire en général et sur le terrain particulier des banques africaines qui, pour

l'essentiel, ne réalisent que des activités d'intermédiation bancaire, se pose la question cruciale de la transformation des capitaux et des taux.

✚ Analyse de la liquidité des quelques RCBs (Tableau 4 à 9) :

Pour notre diagnostic, les actifs liquides comprennent le cash détenu par la RCB, les Certificats de dépôts de l'Apex Bank, et les dépôts et opérations financières à court terme de moins de 3 mois effectués auprès d'autres institutions financières. Les actifs liquides pour l'ensemble des RCBs est croissant au cours des 5 dernières années. Cela peut s'expliquer par le fait que les dépôts reçus les RCBs sont croissants au cours de 2006 à 2010, et les RCBs accordent moins de crédit qu'elles ne reçoivent de liquidités (cf 3.1.1.1).

Alors que le minimum de ratio de liquidité requis par l'Apex Bank est de 50%, nous constatons que les ratios de liquidités des RCBs échantillons ont varié dans l'ensemble de 40% à 70% d'une année à l'autre et au cours de ces dernières années. Dans l'ensemble ces RCBs ne présentent pas de risque de liquidité. Cependant cette liquidité n'est pas rassurante. Cette liquidité n'est pas rassurante car prime abord nous constatons qu'elle n'est pas régulièrement croissante au cours des années et vacille grandement : soit très au dessus ou en très deçà du référentiel 50% défini par l'Apex Bank.

Dans une banque, la liquidité est le rapport qui existe entre les avoirs liquides et mobilisables d'une part, et les engagements à court terme d'autre part. Ainsi une liquidité irrégulière pourrait expliquer :

- Une insuffisance ou un manque de politique réelle marketing pour la mobilisation des fonds,
- Une inadéquation entre les fonds mobilisés et les engagements pris à court terme qui est généralement la résultante d'une gestion inefficace de la liquidité,
- Des faiblesses dans le contrôle interne de la procédure d'attribution de crédit.

3.2.2.3 La Rentabilité

Définition

La rentabilité est le rapport du résultat économique ou net sur les capitaux engagés. On distingue 2 types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Rentabilité économique (Re) : C'est un indicateur de performance. La rentabilité de l'actif économique est égale au rapport du résultat d'exploitation après impôt sur l'économique.

Exprimé en pourcentage, c'est le résultat généré par les capitaux investi pour l'activité d'une entreprise. La formule économique d'une entreprise exprimée en pourcentage.

Rentabilité financière (Rf) : La rentabilité des capitaux propres, ou rentabilité financière, se mesure par le rapport résultat net/capitaux propres comptables . Elle est égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier. L'analyse de la rentabilité des capitaux propres doit donc séparer nettement ces deux composantes. En effet, si le recours à l'endettement peut permettre d'obtenir une rentabilité des capitaux propres nettement supérieure à la rentabilité économique, il fait aussi peser un risque financier plus lourd sur les actionnaires, dont l'exigence de rentabilité croît d'autant. Sur le long terme, seule une rentabilité économique élevée peut donc permettre de créer de la valeur pour les actionnaires.

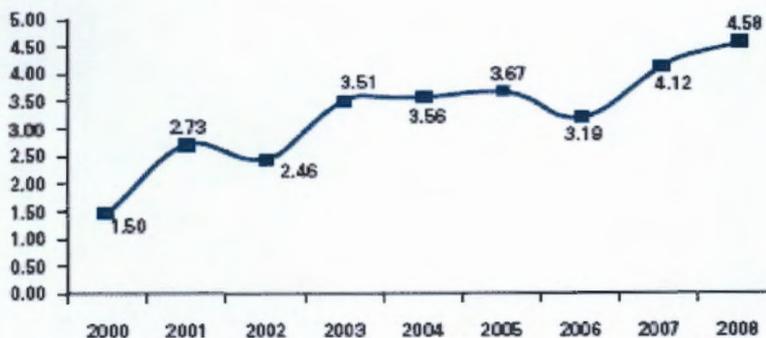
Analyse macro

Les principaux indicateurs sous adjacent au rating de la BoG sont : le ratio d'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, et les ratios de liquidité et de rentabilité. Pour une assiette de 133 RCBs, 110 (83%) avaient obtenu un RAFP minimum de 10% et 107 (81%) disposaient d'un Résultat net bénéficiaire en Septembre 2010. (Voir Tableau ci- après - Cf. RFSP Assessment – Page 12)

Tableau 12: Le Nombre des RCBs Rentables et solvables au mois de Septembre 2010.

	No. of banks	Percentage
Profitable	107	80.50
Non profitable	26	19.50
Attained minimum capital adequacy	110	82.70
Not attained minimum capital adequacy	23	17.30

Figure 11 : Résultats nets de toutes les RCBs de 2000 à 2008 (montant en million de GHs)



Source: Apex Bank 2008

Les résultats financiers constituent la sanction favorable ou défavorable de la stratégie de gestion d'un établissement de crédit. Le résultat net de l'exercice représente le résultat après prise en compte de l'ensemble des produits et charges enregistrés au cours de l'exercice, y compris l'impôt sur les sociétés. Il correspond bien entendu au résultat de l'établissement et se décline en perte nette quand il est négatif et en profit net lorsqu'il est positif. Le résultat net est destiné à la rémunération des actionnaires et au renforcement des fonds propres de l'établissement de crédit.

La représentation graphique des résultats obtenus par les RCBs ghanéennes au cours de 2000 à 2008 présentent une tendance haussière avec par endroit des creux, notamment en 2002 et en 2006. A la fin des années 90, au début des années 2000, la BoG avait entrepris un programme de restructuration du système rural bancaire ghanéen (cf. 1.1.3.3.). Cela avait entraîné la liquidation de bons nombres de RCBs jugées en faillite. D'où les résultats nationaux en baisse à cette période.

Ensuite le projet RFSP a été mis en exécution en 2001 et en 2002 l'ARB Apex Bank a démarré son assistance technique des RCBs. Cela a permis de booster la performance financière des RCBs à partir de 2002 (cf. 1.1.4).

En 2006 les résultats sont en baisse car la BoG a entrepris une autre opération de diagnostic des RCBs et introduit des exigences plus fortes portant ainsi ratio minimal d'adéquation des fonds propres (RAFP) de 6 à 10 %, et le capital minimum requis pour l'ouverture d'une banque rurale a été porté à 150 000 GHs.

La BoG ayant délégué une partie de ses fonctions d'assistance et de contrôle en décembre 2006 et fort d'un réseau RCBs avec des exigences financières plus fortes, la fin du projet RSFP n'a pas entaché les résultats des RCBs qui ont continué à croître au titre de chaque année.

⚡ Analyse de la rentabilité de quelques RCBs (Tableaux 4 à 10)

Nous l'apprécierons sous l'angle des moyens économiques investis, en termes de retour sur investissement des capitaux entiers des RCBs : la Rentabilité économique (Re). Et aussi du point de vue de rémunération du capital propre investi par les actionnaires : La Rentabilité financière (Re).

Les résultats nets obtenus par les RCBs échantillons ont globalement connu une augmentation d'environ 30% par année de 2006 à 2010. De même, les fonds propres (Capitaux propres) sont aussi en augmentation au cours de ces dernières années. Cela

démontre que les actionnaires apportent progressivement des fonds en vue de l'amélioration des résultats financiers. Cependant, les rentabilités dégagées par les RCBs au cours de ces mêmes années ne sont pas très satisfaisantes si on se réfère à la prescription de l'Apex Bank.

3.3 Contribution du Rural Banking dans l'économie ghanéenne

La participation des RCBs au Ghana ne représente que 5% à 10% de la masse monétaire mobilisée par l'ensemble des banques du Ghana, il doit être reconnu que les RCBs contribuent aussi au développement économique et social du Ghana.

Les RCBs sont d'un grand apport dans le bien-être social des ghanéens. Les banques rurales ayant l'obligation de détenir leur siège dans les zones rurales, elles favorisent énormément le développement social et infrastructurel de ces régions (électrification des villages, eau courante, route, école, ..).

Obligation est aussi faite aux RCBs de financer des projets communautaires comme la construction et réhabilitation d'établissements scolaires, construction d'hôpitaux, construction de marchés, et aussi des projets individuels dans leur périmètre d'actions.

A titre d'exemple, *Kumawuman Rural Bank LTD*, créée en 1982 dans la région Ashanti du Ghana a attribué en 2011, 17 687 GHs de bourse d'étude à 60 élèves de lycée et établissements techniques de la région (cf. *Rapport Annuel et Etat Financiers 2010 – Page 5*). *Bosomtwe Rural Bank Ltd.* Apporte une assistance matérielle à « District Examination Centre » (Direction des Examens Scolaires) dans la région Ashanti. *Otuasekan Rural Bank Ltd.* fourni des intrants agricoles à l'Association « Districts Farmers ».

Les RCBs au Ghana prennent aussi part à la célébration de la « Farmer's Day » qui est instituée le 02 décembre de chaque année pour la célébration et la reconnaissance des mérites de l'agriculteur au Ghana. C'est une journée fériée chômée et payée au Ghana. Les différents prêts, soutiens financiers et matériels et aussi les programmes de formation initiés par l'Apex Bank et l'ARB à l'endroit des agriculteurs ont fortement participé à la modernisation du système agricole au Ghana.

Le Rapport IFAD 2011 « *Ghana - Rural Financial Services Project Project Completion - Report Validation* » en Alinéat 23 indique qu'une évaluation quantitative de la contribution des RCBs (au travers des projets RFP et RFSP) à la réduction de la pauvreté et à l'impact réel sur

les revenus et biens des ménages n'est pas disponible. Néanmoins il a été estimé que le niveau de pauvreté est passé de 50% au cours des années 1998-1999 à être réduit à 39% aux années 2005-2006. Périodes au cours desquelles le RFSP était en exécution et s'étendait sur tout le territoire ghanéen, principalement les zones rurales.

L'enquête de l'IFAD révèle aussi que de 2001 à 2008, le nombre de RCBs sièges au Ghana est passée de 115 à 125 tandis que les agences bancaires ont presque augmenté en double de 228 à 443¹³. Cela démontre d'une réelle expansion des agences RCBs qui ont fait le choix d'une politique de proximité pour davantage s'imprégner des réalités quotidiennes de la clientèle et accorder des prêts pour le financement de projets créant effectivement de la richesse.

Les figures 12 et 13 ci-après présentent respectivement l'évolution du portefeuille crédits des RCBs et la part relative des prêts accordés par les RCBs par rapport au Produit Intérieur Brut du Ghana de 1990 à 2005. Nous observons une évolution timide de ces 2 représentations qui à partir de 2002 évolue à une allure exponentielle.

De 1990 à 2000 le total de prêts accordés par les RCBs au titre de chaque année est relativement en deca de 10 millions Ghs. Le volume de prêts croît d'environ 10 millions GHs à 80 millions Ghs de l'année 2000 à 2005. Soit une croissance de 80%.

L'allure de la courbe de la figure 7 à aussi une tendance haussière sur toute la période allant de 1990 à 2005 signifiant que le portefeuille crédit des RCBs gagne en proportion au fil des années comparés au PIB qui est un indicateur référentiel de création de la richesse. Le montant total des prêts RCBs de 1990 à 1999 varie d'environ 12 à 40% du PIB. De 2000 à 2005 cette proportion varie de 30 à environ 75% du PIB.

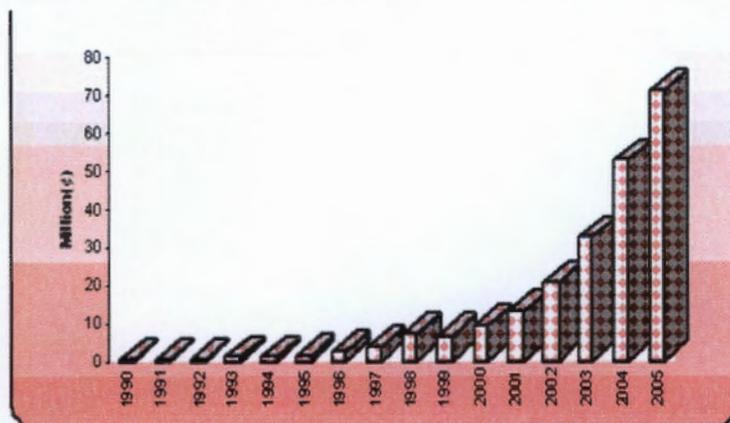
Cette forte croissance du portefeuille prêts des RCBs en volume et en part relative du PIB s'explique pas la mise en œuvre de du Projet RFSP (2002 – 2007) qui à été d'un soutien important pour le renforcement des capacités des RCBs et permettant aux RCBs de financer un plus grand nombre de projets, d'où la participation à la réduction de la pauvreté au Ghana.

En 2008, les RCBs employaient 5703 personnes (*source, Apex Bank Kumasi*).

¹³ Rapport IFAD 2011

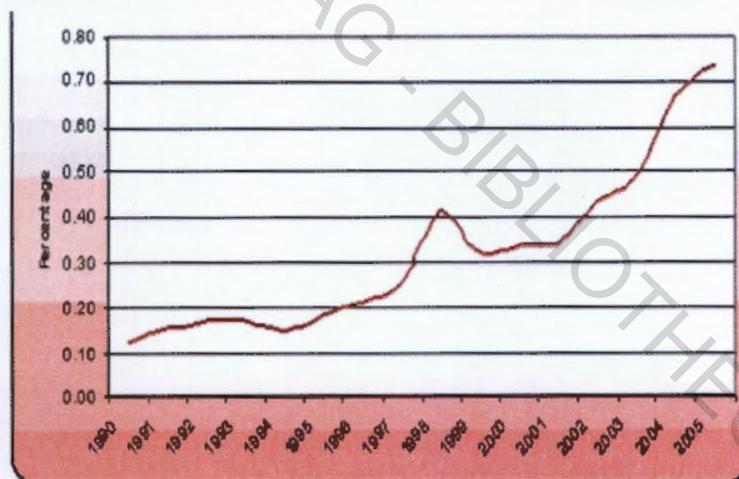
Nous pouvons dire que les RCBs participent aussi la réduction du chômage et de la pauvreté au Ghana.

Figure 12 : Total prêts accordés par les RCBs de 1990 à 2005



Source: Microfinance in Ghana: an Overview

Figure 13 : Estimation de la Part relative des prêts accordés par les RCBs par rapport au PIB ghanéen



Source: Microfinance in Ghana: an Overview

Tableau 13 : Répartition de l'épargne mobilisé entre acteurs de la Microfinance au Ghana de 2004 à 2006 (en million de Ghs)

	2004	2005	2006	2004-2006 % change
RCBs	1.4	1.8	2.1	56.8
FNGOs	0.4	0.4	0.4	0.8
Savings and loan companies	0.3	0.4	0.2	-26.0
Credit unions	0.4	0.5	0.6	55.8
Total savings	2.4	3.0	3.3	37.5

Source : Rapport d'évaluation du projet RFSP – Février 2012 (Page 24)

Nous constatons que les RCBs au cours de cette période (2004 à 2006) ont mobilisé au titre de chaque année, plus de 60% de l'épargne. C'est une bonne performance.

3.4 Quelques faiblesses et handicaps chez les RCBs

Au cours des 10 dernières années, avec l'assistance de l'Apex Bank, les RCBs ont démontré leur capacité à fournir les services bancaires et financiers à produire des résultats financiers performants. Des indicateurs comme le volume de portefeuille dépôts, volume de portefeuille prêts (*cf. figure 7*), la population d'épargnants et d'emprunteurs (*cf. figure 5*) ont été en croissance régulière de 2001 à 2008. De même, le taux moyen annuel de croissance du prêts et avances accordées étant largement dessus de celui du portefeuille dépôts de 2001 à 2008 prouve les RCBs dans l'ensemble accordent plus de crédits qu'elles ne reçoivent relativement. Ce sont des établissements d'intermédiation financière : Accorder du crédit aux personnes en besoins de financement à partir des fonds collectés auprès de celles qui présentent des surplus financiers.

Cependant une variation sinusoïdale à tendance baissière des taux de croissance moyens annuels du portefeuille crédits et du portefeuille prêts et avances accordés au titre de chaque année (*cf. figure 7 et 9*) montre la difficulté pour les RCBs à maintenir un niveau de croissance annuel constant.

Comme tout système humain, le réseau rural bancaire n'est pas totalement parfait. Il est constaté une faiblesse dans le management des RCBs étant donné que les rémunérations salariales proposées ne sont pas attractives pour recruter ou maintenir un personnel compétent et nanti d'expérience bancaire.

La non diversification des produits bancaires (banking-assurance, e-banking, mobile banking, etc) et l'insuffisance ou parfois l'absence de stratégie marketing et de communication (affiches, mass media, éducation financière) ne permettent pas au RCBs d'avoir une large audience auprès des populations cibles.

Le suivi comptable des opérations financières même s'il existe chez toutes les RCBs, il n'est pas très rigoureux au sein de bon nombre de RCBs qui se réfèrent seulement aux auditeurs externes pour la confection de leur Etat financier de fin de période. Quant aux services d'audit interne pour le contrôle et la mise en œuvre d'une réglementation et procédures financières, il est inexistant chez la plupart des RCBs qui se contentent des rapports d'audits de la BoG ou de l'Apex Bank. Pourtant, vu le nombre croissant des RCBs, et aussi les moyens humains et quelques fois financiers limités, ni la BOG au travers de la BSD, encore moins l'Apex Bank ne parviennent à auditer l'ensemble des RCBs au titre d'une année.

La concurrence aidant, les conditions et procédures d'attribution de crédits ne sont généralement pas rigoureusement suivies au sein des banques rurales.

Dans un souci de recouvrement de certains prêts accordés et de non aggravation du taux de créances douteuses, les RCBs ne prêtent qu'à un groupe de gros emprunteurs supposés solvables au détriment des petits dépositaires de comptes.

Le personnel des RCBs et le plus souvent les membres des conseils d'administration ne sont quelques fois pas recrutés en fonction de la compétence et du savoir faire. Les problèmes de leadership qui subsistent au sein des RCBs de même que dans le réseau des RCBs entachent réellement l'efficacité managériale des RCBs.¹⁴

Par ailleurs, bon nombre de RCBs jugées en faillites ont été mis en liquidation par la BoG. Malgré tout, il continue d'exister environ 15% des RCBs qui présentent encore des handicaps (cf. *Tableau 10*). Le point à ressortir ici n'est pas tellement la non performance de ces RCBs en difficulté mais plutôt l'inefficacité du système à identifier au plus tôt les problèmes de ces RCBs en vue de leur apporter le soutien nécessaire pour une meilleure santé financière.

En vue de minimiser le risque d'exposition, la BoG soumet aux RCBs quelques conditions qui ne favorisent pas leur expansion :

- Toutes les RCBs au Ghana sont établies dans un périmètre géographique qu'elles ne doivent pas dépasser dans l'exercice de leurs activités bancaires.
- Elles n'ont pas le droit d'effectuer d'opérations sur les marchés financiers. Seul l'Apex Bank Ltd. y est autorisée.
- Elles ne sont pas autorisées à ouvrir des comptes bancaires pour les multinationales du Ghana ni à réaliser des opérations d'importations et d'exportations. Cela est un grand handicap quant on sait que les multinationales drainent de forte masse monétaire.
- Les exigences de prêts de la BoG par secteurs d'activité astreignent souvent les RCBs à financer des projets non bancables seulement en vue d'échapper aux sanctions de la BoG.

¹⁴ Interview réalisée avec M. ATIA Sampong Auditeur spécialiste Rural Banks chez « Asamoah Bonsu & Co. »

3.5 Recommandations et mise en œuvre

3.5.1 Les RCBs: La compétition est à venir

Après 35 ans d'existence, l'entreprise des RCBs au Ghana est certes à encourager mais nous sommes encore loin d'institutions financières de référence pour soutenir l'économie ghanéenne.

Il est bon de s'étendre sur toute l'étendue du territoire, mais il serait judicieux de renforcer la gestion commerciale et financière des agences déjà existantes si les RCBs veulent réellement se faire reconnaître comme institution bancaire à part entière.

Les procédures de contrôles internes doivent être plus rigoureuses et soumises à sanctions réelles en cas de non respect.

Les communautés doivent cesser de penser que la RCB est leur propriété personnelle et qu'elles ont le droit d'en disposer à leur guise. Le personnel recruté doit être qualifié et compétent pour assurer la performance financière de l'établissement de crédit. Imposer que tout candidat au CA dispose de qualification en Banque et Finance participerait à la réduction considérable des risques auxquels sont sujets les RCBs.

Les RCBs aussi (pas seulement l'Apex Bank) pourraient jumeler à leur services les nouvelles technologies de l'information et de la communication et aussi penser à diversifier leurs produits bancaires par l'introduction des services tels :

- La création d'un système de paiement pour les élèves et étudiants des établissements scolaires et estudiantins,
- La banque assurance pour des projets études, de retraites, de décès, de carrières professionnelles.
- les services mobiles bancaires pour la demande de position ou d'autres requêtes
- La banque électronique telle les services les guichets automatiques,
- Le mail bancaire pour la réception des informations bancaires par e-mail.
- Les Paiement des factures d'eau, d'électricité, de loyer à la source bancaire du consommateur.

Nonobstant que les RCBs dans l'ensemble aient une performance financière encourageante, et qu'elles présentent des ratios opérationnels et financiers qui concurrencent les institutions de microfinances Ghana, et que les fonds propres des RCBs sont en

croissance régulière au cours de ces dix dernières années (*Cf. figure 10*), quelques améliorations sont à apporter pour une mobilisation plus forte des fonds. Aussi, les RCBs doivent penser à :

- La mise en œuvre de stratégies et d'opérations marketing pour attirer, fidéliser et maintenir la clientèle,
- Réaliser des opérations commerciales (périodes promotionnelles),
- Initier des campagnes de communication par des affiches publicitaires et des programmes TV et radios, aussi dans la presse écrite pour la promotion de leurs produits et services bancaires qui sont souvent méconnus du grand public.

L'existence de Service comptabilité et d'Audit Interne doit être une exigence pour les nouvelles RCBs dès la création. Les RCBs déjà en activité sans Service d'audit interne devront dans un délai de 9 mois mettre en place d'un service d'audit.

En tant qu'établissements bancaires, ne doivent pas seulement se limiter à l'étude financière comme critère d'appréciation de la faisabilité d'un projet. Un projet bancable à l'écrit ne l'est pas forcément quand on doit tenir compte des facteurs environnementaux liés à ce projet. Ainsi, les RCBs bénéficieraient à réaliser des études de marché, des études commerciales et marketing plus approfondies selon le niveau de risque encouru. Les modèles de diagnostic et d'évaluation de projets doivent être diversifiés, spécifiques par type activité et révisées chaque semestre afin de réduire le risque de contrepartie.

Dans un contexte concurrentiel engagé avec les banques commerciales, les institutions des microfinances et de mutuelles d'épargne et de crédit, les RCBs doivent être compétitives et dynamiques pour s'adapter aux méthodes d'ingénierie financière. Le capital minimum requis doit être porté à 500 000 GHs avec une ouverture du capital à des investisseurs étrangers (si nécessaire) limité à 40%. Le capital ne doit pas être statique. Il doit graduellement être porté à augmentation chaque quinquennat en vue d'accompagner les RCBs dans le processus de devenir une véritable institution bancaire.

Envisager une fusion des RCBs à l'échelle nationale serait peut être très prétentieux, mais nous pourrions admettre la fusion des RCBs par région du Ghana pour une faire 10 grandes banques RCBs dont l'Apex Bank serait la banque centrale :

- Fusion juridique des RCBs sans pour autant perdre chacune leur dénomination sociale et leur autonomie de fonctionnement ; un peu comme une multinationale et ses filiales décentralisées.
- Cette fusion conduirait à un capital humain, matériel et financier assez important pour rivaliser les autres banques commerciales du GHANA. Les RCBs rempliraient ainsi les conditions financières requises pour accéder aux marchés financiers et aussi effectuer les opérations bancaires avec les multinationales installées au GHANA.
- De cette fusion naîtraient des centres de trésoreries, c'est à dire des structures financières (à personnels réduits) dont le rôle sera la gestion des excédents de trésorerie des RCBs. En effet, les RCBs devront transférer aux centres de trésoreries les surplus de trésorerie journaliers ou hebdomadaires. Ces structures agiront aux marchés financiers au nom des RCBs régionales qu'elles représentent (ce qui est différents du courtage financiers que leur offre l'Apex Bank en ce moment),
- Chaque trimestre ou semestre, les profits générés par les activités sur les marchés financiers ainsi que les autres opérations financières avec les multinationales seront redistribuées chaque RCB régionale à hauteur de sa participation financière au cours du trimestre ou de la période.
- Alors que l'Apex Bank en tant que Banque Centrale des RCBs procurera les services d'une Banque Centrale aux RCBs, les Centres de Trésoreries auront pour objet la gestion des fonds communs des RCBs en vue de les fructifier. Les taches étant distinctement définies, il ne devrait avoir de confusion entre les 2 structures.

Par ailleurs, il serait préférable de ne plus accorder de crédits aux membres des CA car ils remboursent difficilement.

3.5.2 L'ARB Apex Bank: Parvenir à obtenir son autonomie pour fonctionner comme une véritable Banque centrale au service des RCB

L'Apex Bank est à encourager car elle coordonne aisément les opérations financières entre les RCBs elles mêmes, et aussi entre les RCBs et les autres établissements financiers et bancaires. En tant que Banque Centrale des RCBs, elle leur fournit régulièrement de la liquidité en cas de besoins. Cependant face à la clientèle croissante que perdent les RCBs au profit des banques commerciales pour cause de moyens limités, l'Apex Bank pourrait initier

des crédits à accorder aux RCBs uniquement pour répondre au besoin de crédit de la clientèle.

Etant donné que les services d'audit internes des RCBs sont pour la plupart fragiles ou qu'elles n'existent pas, l'Apex Bank pourrait aussi créer un service d'audit national indépendant des RCBs pour le contrôle interne des RCBs, l'élaboration des procédures et les questions financières auxquelles sont sujettes les RCBs.

L'Apex Bank doit mettre place un système d'évaluation récurrent des RCBs de sorte à identifier au plutôt celles qui présentent des difficultés de performances. Ensuite mettre en œuvre les mesures d'accompagnement et de restructuration pour la survie de la RCB en difficulté.

A l'image des programmes de formations dispensées aux RCBs, des formations d'éducation en initiation financières telles que les bienfaits de l'épargne, la gestion de risque élémentaires en commerce, la notion d'intérêt peuvent être aussi adressés au RCBs à la clientèle des RCBs mais aussi aux populations rurales en vue d'une meilleure acceptation des services bancaires souscrits.

L'Apex Bank est à encourager pour ses produits et services comme, l'Apex Link, l'Akuafu cheque, Efié ne fie funds Mobilization Product, Apex Certificate of Deposit, Correspondent Banking Services, Special Product for People with Disability at Governments Securities qui dynamisent le réseau commercial RCBs et participent aussi à l'entretien des relations entre les RCBs et les autres établissements bancaires et financiers du Ghana. En plus de ces produits et services financiers, l'Apex pourrait créer et mettre en œuvre des services bancaires financiers de crédit bail et de micro-assurance.

✚ Le crédit bail financier:

Le crédit bail financier est une alternative de financement (à partir du revenu) aux prêts bancaires classiques en vue l'acquisition d'immobilisation. Les clients voulant bien souscrire au contrat de crédit bail seront financés sous de forme de crédit bail au lieu de recevoir des fonds numéraires. En plus de l'Apex Bank au sommet, Il impliquera 3 acteurs que sont la RCB, l'établissement fournisseur d'immobilisation ou de service (bailleur) l'entité demandeuse de financement. La négociation des contrats de partenariats bail avec des entreprises de ventes d'immobilisation ou des sociétés de services dans tous les secteurs

d'activités, dans les zones rurales et aussi urbaines par l'Apex Bank est un préalable à cette opération. Pour une facilitation des transactions financières, les entreprises ou personnes physiques partenaires devront être dépositaires de comptes chez les RCBs ou l'Apex Bank.

- a. Apres approbation du dossier de financement, La RCB met le détenteur du projet en relation avec un ou plusieurs bailleurs pour discussion pratique concernant les modèles de matériels ou de services, le prix, les échéances de livraison ou d'activités et les termes de règlement. Ensuite, le bailleur transmettra une facture proforma des matériels ou des services demandés à la RCB et le demandeur de financement.
- b. Un contrat d'achat ou de services sera signé entre le client (demandeur de financement) et le fournisseur (le bailleur) et les termes de paiement définis.
- c. Un contrat de bail sera signé et une caution sera payée par le client.
- d. Le matériel sera livré au demandeur ou le service connaîtra un commencement.
- e. Le client devra effectuer des versements journaliers ou hebdomadaires à La RCB
- f. La RCB paiera le bailleur à chaque échéance de paiement jusqu'à épuisement de la dette.
- g. En fin de contrat, le client devra verser une somme de rachat pour l'acquisition du matériel.

Implications:

- Technique de gestion de risque de contrepartie (non remboursement) qui participe à la diminution du portefeuille de créance de douteuses,
- Possibilité d'extension en nombre et en genre du portefeuille client (différents secteurs d'activités),
- Accroissement du portefeuille dépôts des RCBs par la mobilisation des fonds auprès des demandeuses de financement et aussi auprès des bailleurs,
- Financement du projet à partir des revenus acquis. D'où une augmentation certaine du portefeuille prêts et avance accordées des RCBs sans pour autant eux-mêmes décaissé les numéraires,
- Accroissement de la liquidité et possibilité de les faire fructifier sur les marchés financiers avant les termes de règlements définis par les contrats,

- Pour les demandeurs de projets, c'est une méthode souple d'acquisition d'équipement à partir des revenus générés par ce matériel sans impacter négativement la trésorerie,
- Pour le bailleur, c'est une opération qui lui assure l'écoulement de ses marchandises ou matériels.

Le rapport annuel 2006 de la Banque Mondiale concernant la finance rural ressort que des établissements financiers comme DFCU leasing (Société de contrat bail) ont connu un succès avec un portefeuille mobilisateur de 5 million US dollars en Ouganda et que l'entreprise Network Leasing Corporation avait aussi un portefeuille prêt crédit bail de plus de 2,4 million d'US dollars¹⁵. Les RCBs ayant une base rurale, elles pourraient s'inspirer de cet exemple et l'étendre à tous les secteurs d'activités vues leur expansion sur tout le territoire national ghanéen.

✦ La micro-assurance

La Microassurance est partie intégrante du secteur financier et doit être promue comme stratégie de finance. Généralement, les politiques de finance rurale et de développement rural doivent être accompagnées de produits micro assurance agriculture couverture.

Les RCBs étant implicitement des petites et moyennes banques de l'Etat ghanéen, et aussi tenant du fait que les compagnies d'assurances, à la recherche du profit et à cause du risque élevé encouru accordent peu d'intérêts aux populations à faibles revenus encore moins à celles des zones rurales, les RCBs devraient servir de moyens pour atteindre la couverture assurance d'une moyenne forte de ghanéens mêmes dans les zones les plus reculées.

Similairement à la proposition de crédit bail financier, c'est l'Apex Bank qui doit mettre en place un réseau national pour des services de micro-assurances à desservir au sein des RCBs et aussi chez l'Apex Bank. Elle doit signer des partenariats d'assurance maladie, décès, vies, écoles, couverture marchandises, incendie avec les compagnies d'assurances au Ghana aux bénéfices de leurs clients.

Une campagne d'explication, d'éducation et de communication devra précéder la mise en œuvre de ce projet pour faire amener les populations cibles (personnes à faibles revenu et population rurales) à percevoir l'importance et le bien fondé de l'assurance. Des

¹⁵ *Innovations in Rural and Agriculture Finance – July 2010 – Page 15*

actions marketing adaptées aux habitudes du consommateur devront également accompagner le projet.

Le projet micro-assurance peut se faire en pilote avec quelques RCBs et quelques compagnies d'assurance pour mieux appréhender les difficultés ; avant de l'étendre au réseau national des RCBs.

Par ailleurs, la flamme compétition doit être entretenue par l'Apex Bank au sein des RCBs par l'organisation de cérémonie de remise de prix au plus méritants.

3.5.3 La Bank of Ghana : Pour une délégation effective des pouvoirs à l'Apex Bank

L'activité des RCBs prenant de l'ampleur et n'étant plus seulement limitée au financement de l'agriculture et des populations situées dans les zones rurales, il serait avantageux que la BoG crée un département à part entière indépendamment du Banking Supervision Département (BSD) pour une meilleure supervision des RCBs. Car même si elles offrent les mêmes services à échelle minimale, en pratique, les RCBs n'ont pas les mêmes préoccupations que les grandes banques commerciales internationales.

La BoG doit déléguer davantage de pouvoirs disciplinaires et aussi d'autonomie à l'Apex Bank pour qu'elle fonctionne réellement comme une banque centrale. Elle est la plupart du temps fragilisée car est la propriété des RCBs.

La délimitation régionale de l'action, la restriction à certaines activités pour les banques rurales devraient être révisées pour favoriser d'une part la concurrence entre les RCBs et d'autre part entre les RCBs et les banques classiques.

Les RCBs en difficultés doivent être fusionnées à d'autres plus fortes au lieu de leur mise en liquidation. Quelque soit le niveau de faillite d'une RCB, la liquidation est la moins opportune des solutions et met en péril tout un réseau d'acteur économique et augmente le taux chômage.

3.5.4 Le Gouvernement Ghanéen: Lutte plus intensive contre la pauvreté

L'Etat Ghanéen est à féliciter pour son implication réelle dans l'activité des RCBs. Il a compris que, quelques soient l'abondance et l'affluence des soutiens extérieures, la croissance d'un pays repose en priorité sur capacités nationales. Le secteur bancaire et financier étant l'un des moteurs incontournables pour le développement et la lutte contre la pauvreté. C'est donc à juste titre que la GoG a favorisé la création d'établissements financiers nationaux pour toutes les couches de la société Ghanéenne.

Malgré les progrès réalisés jusqu'à ce jour, il reste encore beaucoup à faire. La part monétaire mobilisée par les RCBs ne représente que 5% à 10% de l'ensemble du secteur bancaire. Le MOFEP doit prendre des mesures draconiennes pour la supervision effective et le suivi minutieux des activités des RCBs. Il doit instaurer une réglementation plus rigoureuse pour une discipline des RCBs.

Par ailleurs, dans un monde où les produits financiers et les institutions financières se répandent rapidement, la décision de quels services financiers choisir et aussi à quelle fin l'utiliser reste encore un challenge pour les habitants des pays en voie de développement à majorité rurales, analphabètes et encore en manque de formation financière. La responsabilité reviendra donc à la GoG de construire une culture financière chez le commun des ghanéens.

L'éducation financière ¹⁶est importante en ce sens que des personnes, même ayant des ressources et revenus différents partagent toujours les mêmes préoccupations que sont l'alimentation, l'éducation des enfants, obtenir leur propre maison, et planifier le futur. De ce point de vue, peu importe le revenu qu'on gagne, il est obligation pour nous de dépenser avec précaution, d'épargner et d'investir si nous voulons attendre nos objectifs. De ce fait, l'éducation financière apporte une base en gestion financière qui est très indispensable dans un monde où les produits financiers prolifèrent et l'action marketing et commerciale influence facilement le choix du consommateur.

Les sujets de formation entre autres pourront être la budgétisation, l'épargne, la gestion du crédit, la négociation des transactions financières, le choix et l'utilisation efficaces des services bancaires.

Les moyens de diffusions de la formation et de l'information pourront par exemple être :

¹⁶ *Innovations in Rural and Agriculture Finance – July 2010 – Page 6*

- Des campagnes de proximité aux travers des ONGs et coopératives pour atteindre les zones rurales, dans les établissements estudiantins et scolaires ;
- Des affiches publicitaires dans les banques, les centres commerciaux, les marchés africains, sur toute l'étendue du territoire et tous les espaces ;
- les mass médias : émissions TV et radios explicatives, court métrages comiques et éducatifs, des spots TV et radio ;
- Des rubriques dans la presse écrite et mêmes dans les journaux potins

Conclusion

La performance économique globale du Ghana est largement considérée comme une «success story». En raison de son économie diversifiée¹⁷, de son environnement politique stable, de sa croissance économique cohérente et de son système financier bien développé¹⁸, le Ghana s'est établi une réputation en matière de facilité de faire les affaires, attirant ainsi des flux considérables d'investissement direct étranger (IDE) dont le Ghana est actuellement l'un des principaux bénéficiaires en Afrique subsaharienne (cf. Annexe 5).

Au terme de notre étude, nous pourrions répondre que les RCBs contribuent¹⁹ aussi à l'économie du Ghana au travers de la lutte contre la pauvreté dans les zones rurales. Cependant, elles doivent prendre conscience de certaines lacunes comme le déficit d'audit et accepter de rectifier le tir le plus tôt possible pour mériter la crédibilité des autres institutions financières du Ghana.

Somme toute, l'Etat Ghanéen a été ingénieux pour cette initiative de création de banques rurales nationales. Même si pour l'instant elles ne mobilisent pas de grands numéraires comparativement aux banques classiques qui sont le plus souvent des filiales de banques occidentales, les RCBs sont promotrices d'un avenir sécurisant pour le système financier ghanéen. En ce sens que les RCBs bien qu'aujourd'hui imagées de petites et moyennes structure de microfinance, elles ont la qualité d'établissements bancaires du Ghana. Pour minimiser le risque spécifique et aussi systémique, elles sont présentement astreintes à certaines conditions d'exercice qui seront nécessairement levées au fil des années. Dans 30 voire 50 ans, l'expérience aidant, elles se transformeront progressivement en de

¹⁹ Les chiffres RCBs du Ghana étant généralement sous enregistrés dans le portefeuille Micro finance Rurale, il est n'est pas aisé de définir contribution quantitative des RCBs dans l'économie du Ghana.

grands Etablissements bancaires qui vraisemblablement mobiliseront bien plus que 10% de la masse monétaire bancaire ghanéenne.

Seulement, il faudrait que les organisations intervenant dans le système bancaire rural que sont la BoG, l'ARB, l'Apex Bank et les RCBs acceptent la responsabilité et aussi comprennent le challenge national à relever.

Il faut d'une part fixer et planifier des objectifs chronologiques de croissance et de maturité bancaire à atteindre et d'autre part, se doter opérationnellement des moyens humains et matériels pour atteindre ces objectifs.

On rencontre de plus en plus d'agences en villes que dans les zones effectivement rurales. Le MOFEP ne doit pas perdre de vue que les RCBs sont nées pour corriger le déficit de financement des projets des zones rurales et aussi pour accorder des facilités bancaires aux populations rurales ; boostant ainsi le développement infrastructurel et social des conditions de vies dans les zones rurales.

Bibliographie

I- Ouvrages spécialisé Finance Rurale autre que celle du Ghana

- 1) An Alternative Approach To Rural Financial Intermediation: *The Philippine Experience* Meliza H. Agabin Jorge Daly – August 1996
- 2) Strengthening MSMEs through ESD in TVET: Challenges and Imperatives for Financial Service Providers - *Dr Felino SM Angeles, Jr. – 2010*
- 3) Innovations in Rural and Agriculture Finance – *Renate Kloeppinger-Todd and Manohar Sharma - July 2010*

II- Ouvrages traitant de la Microfinance rurale et des RCBs du Ghana

- 4) RURAL BANKING: The Case of Rural and Community Banks in Ghana- *Ajai Nair and Azeb Fissah (2010)*
- 5) Financial Performance Of Rural Banks In Ghana And Their State Of Corporate Governance Plus - *Anthony Q. Q. Aboagy - 2007*
- 6) Microfinance in Ghana: An Overview – *Dr Johnson P. Asiama et Victor Osei - Bank of Ghana and Research Department, Bank of Ghana (2007)*
- 7) The Problems and Prospects Confronting the Rural Banks - *Bonso Emmanuel Yao, (1978).*
- 8) Rural and Micro Finance Regulation in Ghana: Implications for Development and Performance of the Industry - *William F. Steel & David O. Andah. (June 2003)*
- 9) A Strategy for an Integrated Rural Development in Ghana - *Amonoo, E. (1977).*
- 10) Policy Objectives and Strategies for Integrated Rural Development in Ghana *Kudiabor, C.D.K. (1974)*
- 11) Rapport IFAD 2011 : Ghana - Rural Financial Services Project Completion Report Validation
- 12) Republic of Ghana – Rural Financial Services Project - Project Performance Assessment – IFAD – February 2012

III- Documents se rapportant aux Rapports Economiques et Financiers du Ghana

- 13) Sector Profile Of Ghana's Financial Services Industry - GIPC - 2008
- 14) Revised Gross Domestic Product 2010 – *The Ghana Statistical Services (Mai 2011)*
- 15) Quarterly Gross Domestic Product (QGDP) - First Quarter 2011 - *The Ghana Statistical Services – (22 juin 2011)*

IV- Documents traitant de la Réglementation et de la Supervision des RCBs du Ghana

- 16) Ghana Banking Act, 2004 - Act 673
- 17) Ghana Banking (Amendment) Act 2007
- 18) BSD form LGRB.1 Guidelines for Rural Banking License
- 19) Operational Manual of the Rural Bank. - *Hartrut Kohlhoff, (1985) - Bank of Ghana*

V- Les Etats financiers

- 20) Les Etats financiers de 2006 à 2010 des banques Rurales ci – après :
- Kumawuman Rural Bank Ltd. ,
 - Sefiwiman Rural Bank Ltd. ,
 - Atwima Kwanwoman Rural Bank Ltd,
 - Kwahu Praso Rural Bank Ltd.,
 - Atwima Mponua Rural Bank Ltd.,
 - Sekyere Rural Bank Ltd.,
 - Nwabiagya Rural Bank Ltd

VI-Sites Internet

1. www.bog.gov.gh
2. www.statsghana.gov.gh
3. www.mofep.gov.gh
4. www.arbapexbank.gh
5. www.boursorama.com

Annexes :**1 - CALENDRIER DES REPORTINGS PERIODIQUES DES RCBS
A LA BANQUE OF GHANA.**

Périodicité	Information
Chaque Semaine	- Position de la réserve de liquidité
Mensuellement	- Etats des actifs et du passif - Etats des gains et pertes - Etats des prêts accordés et des dépôts reçus - le Ratio d'adéquation des fonds propres
Trimestriellement	- Répartition sectorielle du portefeuille crédit - Analyse du portefeuille crédit au cours de la période Aging analysis of loans
Semestriellement	- Reporting consolidés des rapports mensuel et trimestriel
Annuellement	- Etats des facilités bancaires accordés aux managers et membre des Conseils d'Administrations - Etats financiers et rapports annuels d'auditeurs - Reportings consolidés des rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriel et semestrielles

Source : ARB APEX Bank Ltd.

**2 – NOTATION FINANCIERE DES RCBS PAR LA BOG EN DECEMBRE 2007
BASEE SUR LE SYSTEME CAEL**

- (C) (*capital adequacy* : suffisamment de capitaux propres) ;
- (A) (*asset quality* : qualité des actifs) ;
- (E) (*earnings* : revenus) ;
- (L) (*liquidity* : liquidités) ;

EVALUATIONS	NOMBRE DE RCBS	NOTATIONS	INTERPRETATION
FORTE	5	entre 1.0-1.5	Les indicateurs de performances étaient forts à tous les aspects.
SATISFAISANT	74	Entre 1.6-2.5	Bonnes performances mais quelques faiblesses identifiées.
MOYEN	33	Entre 2.6- 3.5	Nécessitent une assistance pour ne pas que les faiblesses constatées s'empirent.
LEGER	7	Entre 3.6- 4.5.	Nécessitent une assistante régulière car les insuffisances constatées risqué d'être irréversible dans le futur.
INSATISFAISANT	1	Au dessus de 4.5.	Nécessite une attention particulière car est à bord de la faillite.
TOTAL	120		

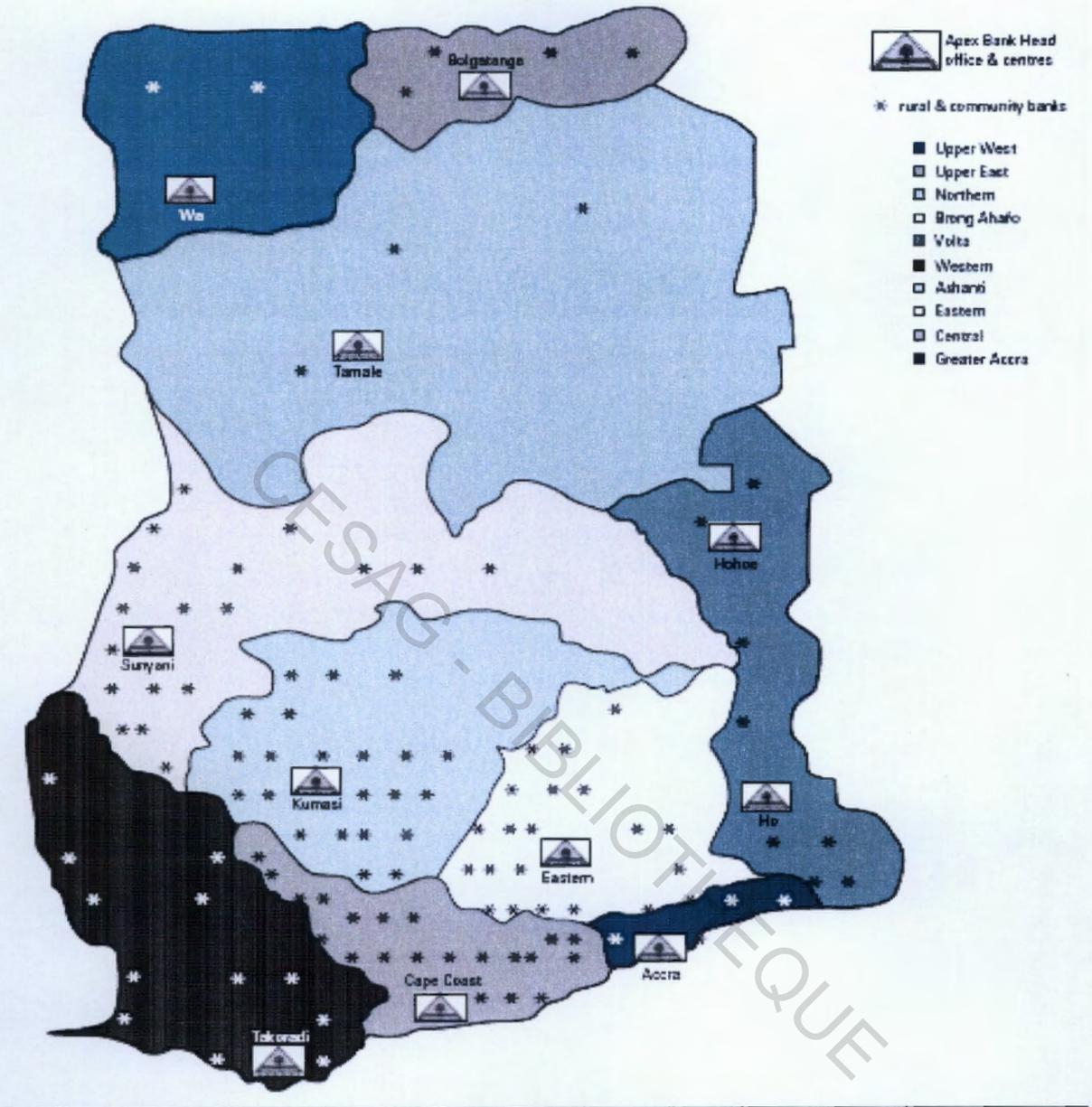
3 - LISTE DES 135 BANQUES RURALS DU GHANA ET LEUR LOCALISATION REGIONALE A LA DATE DU 02 FEVRIER 2011

REGION ASHANTI LOCALISATION	REGION CENTRALE LOCALISATION
1. Atwima Rural Bank Ltd..... Foase	1. Nyakrom Rural Bank Ltd Agona Nyakrom
2. Sekyedomase Rural Bank Ltd Sekyedomase	2. Mfantseman Community Bank Ltd Biriwa
3. Adansi Rural Bank Ltd Fomena	3. Enyan Denkyira Rural Bank Ltd Enyan Denkyira
4. Asokore Rural Bank Ltd Asokore	4. Gomoa Rural Bank Ltd Apam
5. Kwamaman Rural Bank Ltd Kwaman	5. Kakum Rural Bank Ltd..... Elmina
6. Asante Akyem Rural Bank Ltd..... Juansa	6. Nyankumase Ahenkro Rural Bank Ltd Fante-Nyankumase
7. Kumawuman Rural Bank Ltd Kumawu	7. Union Rural Bank Ltd..... Senya Bereku
8. Akrofoom Area Rural Bank Ltd Akrofoom	8. Assinman Rural Bank Ltd..... Assin Manso
9. Ahafo Ano Premier Rural Bank Ltd..... Wioso	9. Brakwa Bremam Rural Bank Ltd Brakwa
10. Bosomtwe Rural Bank Ltd Kuntanase	10. Ayanfuri Rural Bank Ltd Ayanfuri
11. Okomfo Anokye Rural Bank Ltd..... Wiamaose	11. Eastern Gomoa Assin Rural Bank Ltd Gomoa-Dominase
12. Odotobiri Rural Bank Ltd Jacobu	12. Akatakyiman Rural Bank Ltd..... Komena
13. Atwima Kwanwoma Rural Bank Ltd Pakyi No.2	13. Ekumfiman Rural Bank Ltd Essuehyia
14. Sekyere Rural Bank Ltd Jamasi	14. Gomoa Ajumako Rural Bank Ltd Afransi
15. Amanano Rural Bank Ltd Nyinahin	15. Agona Rural Bank Ltd Kwannyaku
16. Amansie West Rural Bank Ltd Antoakrom	16. Akyempim Rural Bank Ltd Gomoa-Dawuranpong
17. Juaben Rural Bank Ltd Juaben	17. Akoti Rural Bank Ltd Assin-Akropong
18. Atwima Mponua Rural Bank Ltd Toase	18. Twifu Rural Bank Ltd..... Twifo-Agona
19. Nwabiagya Rural Bank Ltd Barrekese	19. Awutu Emasa Rural Bank Ltd Awutu Bereku
20. Otusekan Rural Bank Ltd Kofiase	20. Awutu Bawjiase Rural Bank Ltd Bawjiase
21. Nsutaman Rural Bank Ltd Nsuta	21. Odupon Kpehe Rural Bank Ltd..... Kasoa
22. Offinso Rural Bank Offinso	
23. Ejuraman Rural Bank Ejura	
24. Bosome- Freho Rural Bank Nsuaem No. 2	
REGION EST LOCALISATION	REGION BRONG AHAFOLOCALISATION
1. Asuopra Rural Bank Ltd Afosu	1. Kintampo Rural Bank Ltd Kintampo
2. Manya Krobo Rural Bank Ltd Odumase-Krobo	2. Wamfie Rural Bank Ltd..... Wamfie
3. Akwapim Rural Bank Ltd Mamfe	3. Suma Rural Bank Ltd Suma Ahenkro
4. Kwahu Rural Bank Ltd Pepease	4. Baduman Rural Bank Ltd Badu
5. Anum Rural Bank Ltd Anum	5. Asutifi Rural Bank Ltd Acherensua
6. South Birim Rural Bank Ltd Achiasie	6. Nkoranza Kwabre Rural Bank Ltd Akuma
7. Upper Manya Kro Rural Bank Ltd..... Asesewa	7. Fiagya Rural Bank Ltd Busunya
8. Kwahu Praso Rural Bank Ltd Kwahu Praso	8. Bomaa Rural Bank Ltd..... Bomaa
9. Atiwa Rural Bank Ltd Kwabeng	9. Nsoatreman Rural Bank Ltd Nsoatre
10. Mumuadu Rural Bank Ltd..... Osino	10. Derma Area Rural Bank Ltd Derma
11. Afram Rural Bank Ltd Tease	11. Yabra Rural Bank Ltd Prang
12. Mponua Rural Bank Ltd Amuana Praso	12. Nkoranman Rural Bank Ltd Seikwa
13. Akim Bosome Rural Bank Ltd Akim Swedru	13. Amantin & Kasei Rural Bank Ltd Amantin
14. Kwaebibirim Rural Bank Ltd Asuom	14. Ahafo Community Bank Ltd Kukuom
15. Akyem Mansa Rural Bank Ltd Ayirebi	15. Drobo Community Bank Ltd New Drobo
16. South Akim Rural Bank Ltd Nankese	16. Nafana Rural Bank Ltd Sampa
17. Odwen-Anoma Rural Bank Ltd Hweehwee	17. Capital Rural bank Ltd..... Abesim
18. Dumption Rural Bank Ltd Asakraka	18. Atweaban Rural Bank..... Duayaw Nkwanta
19. Adonten Community Bank Ltd New Tafo	19. Nkrankwanta Rural Bank..... Nkrankwanta
20. Asuogyaman Rural Bank..... Akosombo	20. Wenchi Rural Bank..... Wenchi
21. Citizens Rural Bank Ltd..... Nsawam	
22. Fanteakwa Rural Bank Begoro	
REGION OUEST LOCALISATION	REGION VOLTAIQUE LOCALISATION
1. Esiama Rural Bank Ltd Esiama	1. North Tongu Rural Bank Ltd Adidome
2. Amenfiman Rural Bank Ltd Wassa-Akropong	2. Asubonteng Rural Bank Ltd Worawora
3. Nzema Manle Rural Bank Ltd Awiebo	3. Avenor Rural Bank Ltd Akatsi
4. Jomoro Rural Bank Ltd Tikobo No.1	4. Unity Rural Bank Ltd Ziopie
5. Asawinso Rural Bank Ltd..... Sefwi-Asawinso	5. North Volta Rural Bank Ltd Guaman
6. Lower Pra Rural Bank Ltd Shama	6. Weto Rural Bank Ltd..... Kpeve

<p>7. Fiaseman Rural Bank Ltd Bogoso 8. Lower Amenfi Rural Bank Ltd Manso Amenfi 9. Ahantaman Rural Bank Ltd Agona-Nkwanta 10. Upper Amenfi Rural Bank Ltd Ankwanso 11. Kaaseman Rural Bank Ltd Kaase 12. Bia Torya Rural Bank Ltd Bonsu Nkwanta 13. Western Rural Bank Ltd Sekondi 14. Sefwiman Rural Bank Ltd Bibiani</p>	<p>7. Agave Rural Bank Ltd Dabala 8. Mepe Area Rural Bank Ltd Mepe 9. Anlo Rural Bank Ltd Anloga 10. Butawu Rural Bank Ltd Tsito 11. Gbi Rural Bank Ltd Hohoe 12. Kpassa Rural Bank Kpassa</p>
<p>GREATER ACCRA REGION LOCALISATION</p> <p>1. Shai Rural Bank Ltd Dodowa 2. Ada Rural Bank Ltd Kasseh 3. Dangbe Rural Bank Ltd Prampram 4. Ga Rural Bank Ltd Amasaman 5. Abokobi Rural Bank Ltd Abokobi 6. La Community Bank Ltd Labadi</p>	<p>UPPER EAST REGION LOCALISATION</p> <p>1. Bessfa Rural Bank Ltd Garu 2. Naara Rural Bank Ltd Paga 3. Builsa Community Bank Ltd Sandema 4. Toende Rural Bank Ltd Zebilla 5. Bongo Rural Bank Bongo</p>
<p>UPPER WEST REGION LOCATION</p> <p>1. Nandom Rural Bank Ltd Nandom 2. Sonzele Rural Bank Ltd Jirapa 3. Sissala Rural Bank Ltd Tumu 4. Lawra Area Rural Bank Ltd Lawra</p>	<p>NORTHERN REGION LOCALISATION</p> <p>1. Bonzali Rural Bank Ltd Kumbugu 2. Bangmarigu Community Bank Ltd Walewale 3. East Mamprusi Rural Bank Ltd Gambaga 4. Borimanga Rural Bank Ltd Savelugu 5. Buwlonso One Stop RB Ltd Damongo 6. Tizaa Rural Bank Ltd Gushegu 7. Zabzugu Rural Bank Zabzugu</p>

Source: ARB Apex Bank Ltd.

4 Carte du GHANA indiquant la localisation des RCBs et des Agences Apex Bank



5- Fiche GHANA



GHANA

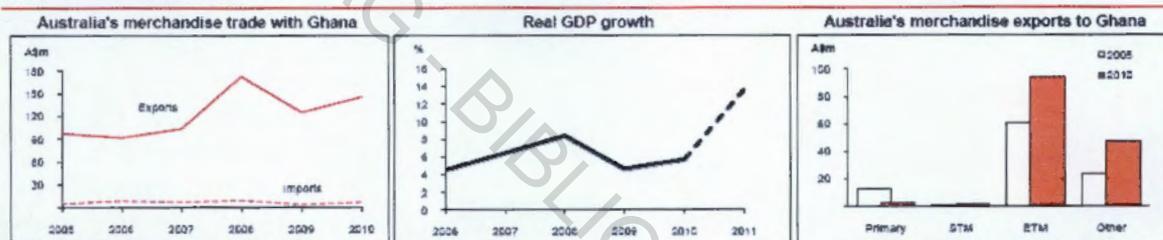
Fact Sheet

General information:

Fact sheets are updated biannually, June and December

Capital:	Accra	Head of State and Head of Government:	
Surface area:	238 thousand sq km	President HE Professor John Evans Atta Mills	
Official language:	English		
Population:	23.7 million (2010)		
Exchange rate:	A\$1 = 1.4772 Cedis (Dec 2010)		

Recent economic indicators:	2006	2007	2008	2009	2010(a)	2011(b)
GDP (US\$bn) (current prices):	20.4	24.8	28.5	28.0	31.1	37.5
GDP PPP (US\$bn) (c):	45.3	49.8	55.0	58.1	62.0	71.2
GDP per capita (US\$):	953	1,127	1,268	1,125	1,312	1,542
GDP per capita PPP (US\$) (c):	2,113	2,258	2,440	2,512	2,615	2,930
Real GDP growth (% change yoy):	4.6	6.5	8.4	4.7	5.7	13.7
Current account balance (US\$m):	-1,265	-1,970	-3,080	-1,035	-2,252	-2,534
Current account balance (% GDP):	-6.2	-8.0	-10.8	-4.0	-7.2	-6.8
Goods & services exports (% GDP):	25.0	24.3	24.8	30.1	na	na
Inflation (% change yoy):	10.2	10.7	16.5	19.3	10.7	8.7



Australia's trade and investment relationship with Ghana (d):

Australian merchandise trade with Ghana, 2010:		Total share:	Rank:	Growth (yoy):
Exports to Ghana (A\$m):	146	0.1%	51st	16.4%
Imports from Ghana (A\$m):	8	0.0%	106th	60.4%
Total trade (exports + imports) (A\$m):	154	0.0%	70th	18.1%

Major Australian exports, 2010* (A\$m):		Major Australian imports, 2010 (A\$m):	
Civil engineering equipment & parts	18	Cocoa	4
Manufactures of base metal	10	Veneers, plywood & particle board	2
Goods vehicles	9	Mechanical handling equip & parts	1
Mechanical handling equip & parts	6		

*Includes A\$47m of confidential items and special transactions, 32% of total exports.

Australia's trade in services with Ghana, 2010:		Total share:
Exports of services to Ghana (A\$m):	na	na
Imports of services from Ghana (A\$m):	na	na

Australia's investment relationship with Ghana, 2010 (e):	Total:	FDI:
Australia's investment in Ghana (A\$m):	np	np
Ghana's investment in Australia (A\$m):	np	np

Ghana's global merchandise trade relationships:

Ghana's principal export destinations, 2008:			Ghana's principal import sources, 2008:		
1	South Africa	44.0%	1	China	11.7%
2	Netherlands	11.7%	2	Nigeria	8.7%
3	India	5.3%	3	United States	7.7%
32	Australia	0.2%	21	Australia	1.5%

Compiled by the Market Information and Research Section, DFAT, using the latest data from the ABS, the IMF and various international sources.

(a) All recent data subject to revision; (b) IMF forecast; (c) PPP is purchasing power parity; (d) Total may not add due to rounding; (e) Stock, as at 31 December. Released annually by the ABS. na Data not available. np Data not published. ... Data not meaningful.

Table des matières

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des Sigles et Abréviations	III
Liste des Tableaux et Figures.....	IV
Sommaire	V
Introduction	6
Première Partie : Théorie économique générale des « Rural and Community Banks » du Ghana	11
Chapitre 1 : Historique et évolution du rural banking au Ghana	12
1.1 Background des « Rural and Community Banks ».....	12
1.1.1 La finance rural informel avant les RCBs	12
1.1.1.1 L'Agricultural Development Bank (ADB) et les banques commerciales... 12	
1.1.1.2 Une inspiration du modèle philippin.....	13
1.1.2 1976 – 1990 : Création et Croissance.....	15
1.1.2.1 Naissance des “Rural and Community Banks”	15
1.1.2.2 Le Guideline des RCBs.....	15
1.1.2.3 Quelques difficultés rencontrées par les RCBs.....	15
1.1.3 1990- 2000 : Restructuration et renforcement des capacités.....	17
1.1.3.1 Le Projet de finance rural (The Rural Finance Project – RFP).....	17
1.1.3.2 Les reformes de la Bank of Ghana.....	18
1.1.3.3 Résultats.....	18
1.1.4 2001 – 2011 : Rural Financial Services Project – RFSP (le Projet rural des services financiers) et la naissance de l'Apex Bank Ltd.	19
1.2 Vue globale du secteur financier et bancaire Ghanéen.....	20
1.2.1 Les Institutions financières Bancaires.....	21
1.2.2 Les Institutions Financières Non Bancaires (Non Banking Financial Institution - NBF) 21	
1.3 La Supervision et Régulation des RCBs.....	22
1.3.1 La Bank of Ghana (BoG) - la Banking Supervision Department (BSD)	22
1.3.2 L'ARB Apex Bank LTD (AAB).....	22
1.3.3 Association of Rural Banks (ARBs)	22
Chapitre 2 Mode opératoire des « Rural and Community Banks» au Ghana	23
2.1 Statuts – Missions – Objectifs	23
2.1.1 Cadre Légal et Réglementaire des RCBs.	23
2.1.1.1 Formes juridiques et Conditions d'établissement	23
2.1.1.2 Les contraintes opérationnelles.....	23
2.1.1.3 Les obligations fiscales	23
2.1.2 Mission et Objectifs	23
2.2 Gouvernance et Système organisationnel.....	24
2.2.1 La Gouvernance	24
2.2.1.1 Actionnariat et Conseil d'administration	24
2.2.1.2 Les Comités de Supervision.....	24
2.2.2 Organisation Structurelle.....	25
2.2.2.1 Le Siège	25
2.2.2.2 Les Agences Bancaires	26
2.3 Système de gestion interne	26
2.3.1 Attribution de prêt.....	26
2.3.2 Gestion de risque crédit.....	26

2.3.3	Gestion de risque opérationnel	28
2.4	Services et Produits	29
2.4.1	Les produits Epargnes	29
2.4.2	Les prêts	30
2.4.3	Le transfert d'argent	31
2.4.4	Les Paiements.....	31
2.4.5	Investissement sociaux	31
2.5	Structures associatives.....	32
2.5.1	L'Association des "Rural Banks" (ARB).....	32
2.5.2	L'ARB Apex Bank Ltd.	32
Deuxième partie : Performance des « Rural and Community Banks » du Ghana		34
Chapitre 3 Diagnostic et Evaluation		35
3.1	Examen environnemental des « RCBs »	35
3.1.1.1	Les objectifs de création ont-ils été atteints ?	35
3.1.1.2	Diagnostic de la Supervision	35
3.1.1.3	Une disparité régionale	36
3.2	Analyses des moyens techniques.....	38
Source : Apex bank		38
3.2.1	Analyse des services opérationnels	39
3.2.1.1	Dépôts et comptes courants / Prêts et Avances accordés.....	39
3.2.2	Analyse des indicateurs financiers	44
3.2.2.1	Le Ratio d'Adéquation des fonds propres (RAFP) et Solvabilité.....	47
3.2.2.2	La Liquidité.....	51
3.2.2.3	La Rentabilité.....	52
3.3	Contribution du Rural Banking dans l'économie ghanéenne.....	55
3.4	Quelques faiblesses et handicaps chez les RCBs	58
3.5	Recommandations et mise en œuvre	60
3.5.1	Les RCBs: La compétition est à venir.....	60
3.5.2	L'ARB Apex Bank: Parvenir à obtenir son autonomie pour fonctionner comme une véritable Banque centrale au service des RCB.....	62
3.5.3	La Bank of Ghana : Pour une délégation effective des pouvoirs à l'Apex Bank	66
3.5.4	Le Gouvernement Ghanéen: Lutte plus intensive contre la pauvreté	67
Conclusion.....		68
Bibliographie.....		70
Annexes :		72
Table des matières.....		77
Résumé		79
Abstract		80

Résumé

Face aux difficultés rencontrées pour le financement de l'agriculture en vue de sa modernisation au cours des années 1970, le Gouvernement du Ghana a opté pour la création de banques rurales nationales dont la mission principale sera le soutien du système agricole et aussi la motivation du développement des zones rurales.

En juillet 1976, avec le concours de la « Banque of Ghana » est ouvert la 1^{ière} « Rural and Community Bank » dans la région centrale du Ghana. Les RCBs sont des banques régionalement établies qui sont à cheval entre le service microfinance et le service bancaire classiques. Ses principales cibles sont les populations rurales et celles à revenu faible.

En 1981, les RCBs créent l'Association des Rural Banks (ARB) pour une meilleure assise des RCBs au Ghana. Les RCBs rencontrent des difficultés notamment d'audit interne qui freinent leurs performances.

En 2001, La Banque of Ghana, le Ministère des Finance du Ghana avec le concours financier des partenaires au développement entreprennent le Rural Financial Services Project (RFSP) pour la restructuration du système rural financier.

En 2002 naît L'ARB Apex Bank Ltd. Banque Centrale des RCBs. C'est une mini banque centrale qui est sous l'autorité régulatrice de la BoG, Banque Centrale de la République du Ghana. L'ARB Apex Bank définit la politique monétaire à suivre par les RCBs, les assistent en cas de besoin de liquidité ; en collaboration avec l'ARB elle organise des programmes de formation et d'éducation pour les RCBs. Avec le concours des partenaires au développement tel le MIDA, elle s'est réellement impliquée pour l'informatisation des services bancaires des RCBs.

En février 2011, on enregistrait 564 agences bancaires et sièges RCBs au Ghana. C'est le réseau financier le plus vaste au Ghana. En plus de mobiliser l'épargne et d'offrir les services bancaires dans les zones rurales, les RCBs financent et réalisent aussi des projets communautaires, comme la construction d'hôpitaux, la construction de marché, de centre formation d'apprentissage des métiers (coutures, coiffures, menuiserie), la restructuration d'établissements scolaires, l'octroi bourses d'études.

Même si elles ne mobilisent que 5% à 10% de la masse monétaire bancaire Ghanéen et connaissent encore des difficultés d'audit et d'informatisation, les RCBs contribuent au développement économique et social du Ghana au travers de la lutte contre la pauvreté surtout dans les zones rurales.

Abstract

In order to overcome issues met in agriculture sector mostly due to the less financing from commercial banks, the Government of Ghana decided the implementation of domestic rural banks in 1970s. Thus, rural banks should be set to mainly support agricultural sector and contribute to the development of rural areas as well.

Therefore in July 1976, with the cooperation of Bank of Ghana, the first “Rural and Community Bank” was born in the Central Region of Ghana. RCBs could be described as regional financial institutions sharing products and services from both commercial banks and microfinance institution. Especially established in rural areas, they are to finance agricultural projects and target rural populations in low income.

In 1981, the Association of Rural banks (ARB) was set up for a better corporation in rural banking system. Nevertheless RCBs was still having difficulties particularly in internal audit function which slow down their performances.

In 2001, put up with the financial assistance of the partners in development, the Rural Financial Services Project (RFSP) was implemented to restructure the Ghanaian financial rural system.

In July 2002, l'ARB Apex Bank Ltd. was created as a Central Bank for the Ghana RCBs. This is a mini Central bank under the authority of BoG which is the Central Bank of the Republic of Ghana. So ARB apex Bank defines the monetary policy to be followed by the RCBs and provides them liquidity in case they need. In association with the ARB, it organizes training program and educational for the RCBs. With the cooperation of the partners in the development as the MIDA, it really got involved for the computerization of the banking services of the RCBs.

In February 2011, we registered 564 RCBs (heads + branches) in Ghana. It is the biggest financial network in Ghana. In addition to mobilize savings and offer banking services in the rural zones, RCBs finance and set community projects, as constructions of hospitals, constructions of markets, setting of training centre for learning jobs like sewing, hairstyle, restructuring of schools, granting scholarships.

Even though RCBs only supply 5 % to 10 % of the Ghanaian banking financial markets, despite they still have structural difficulties, one should appreciate that they contribute to the economic and social development of Ghana helping fight against poverty in Ghana.