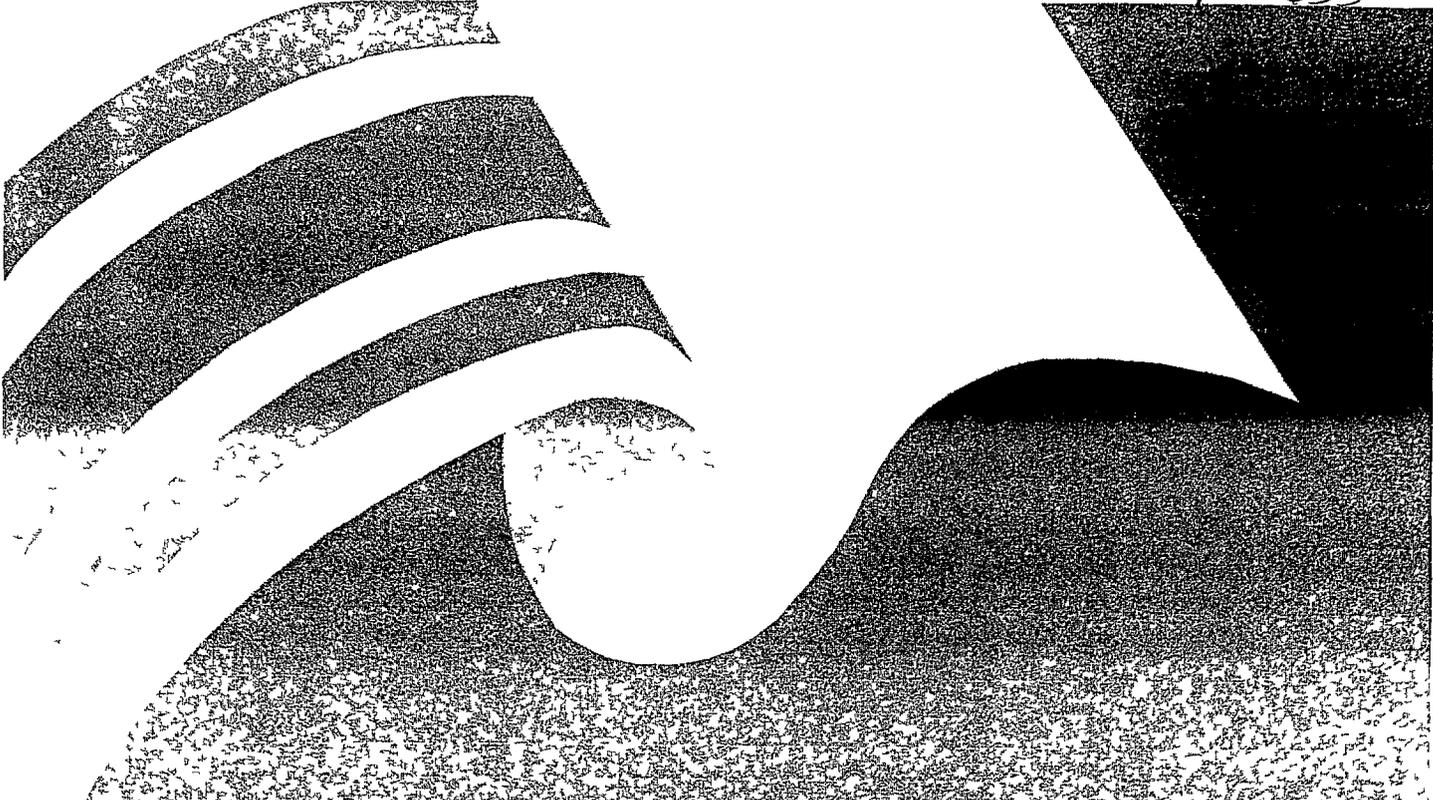


PD-ABR-660
102655



Projet de Fonds D'Investissement Dans Les Villes Secondaires

Program for the Recovery of the Economy in Transition

Sponsored by USAID/Haiti

Project No. 180-0034

Prepared by

Robert C. G. Varley

Patrice Backer

for the

Research Triangle Institute

(RTI Task No. 7470-302)

September 30, 1999

Ordering Name: Research Triangle Institute
P.O. Box No. 12194 Raleigh, NC 27606-0194
USAID Contract Reference No.: USAID/Haiti

PREFACE

Ce rapport presente les grandes lignes une proposition de Fonds d'Investissements dans les Villes Secondaires (le SCIF) et les specifications d'un projet preliminaire Il a ete prepare par le Bureau de la Croissance Economique et USAID a Haiti, et se base sur un voyage d'etude de trois semaines effectue entre le 16 mai et le 4 juin 1999 La mission a ete prise en charge par Robert C G Varley (Vekon Associates) et de Patrice Backer, et supervisee par le Research Triangle Institute (RTI), avec le support de la Cooperative Housing Foundation (CHF), sous l'egide du "Sustainable Urban Management (SUM) IQC" (Gestion Urbaine Maintenable) conformement au Contrat LAG-I-00-99-00009-00

L'equipe s'est d'abord reunie avec le Bureau de la Croissance Economique a Port au Prince pendant une journee pour negocier le TOR , et s'est ensuite rendue a Cap-Haitien pour mener une enquete sur les conditions des affaires locales Un court rapport et des recommandations preliminaires ont ete presentes a USAID, et l'equipe s'est rendue a Jacmel pour une enquete de quatre jours Au cours de la derniere semaine du sejour d'etudes, des entrevues ont ete menees a Port au Prince afin d'etablir les contraintes legales, et d'obtenir les reactions d'autres fournisseurs et des representants du gouvernement central Une visite a ete rendue au Directeur General de la SOFIHDES, une banque de developpement soutenue par USAID Avant de quitter Haiti, l'equipe a fait une presentation a la Mission d'USAID des grandes lignes de son plan pour le projet propose, des prochaines mesures a prendre et des procedures de fonctionnement du SCIF Un briefing avec le Directeur de l'OEG de Haiti a Washington D C a ete planifie pour la semaine suivante La mission se terminera avec la presentation d'un rapport final avant le 14 juillet 1999

ABBREVIATIONS

APDESE	Association pour le Developpement du Sud-Est
BNC	Banque Nationale de Commerce
BRH	Banque de la Republique d'Haiti
CHF	Cooperative Housing Foundation (Fondation de l'habitation cooperative)
DGI	Direction Generale des Impôts
UE	Union Europeenne
GTZ	Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit
HPZ	High Performance Zone (Zone a haute rentabilite)
HTG	Gourde haïtienne
IADB	Inter-American Development Bank (Banque de developpement interamericaine)
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development (World Bank) (Banque internationale pour la reconstruction et le developpement)
OEG	Office of Economic Growth (Bureau de developpement economique)
PPP	Public Private Partnership (partenariat public et prive)
RTI	Research Triangle Institute
SCIF	Secondary Cities Investment Fund (Fonds d'investissement pour les villes secondaires)
SCP	Secondary Cities Program (Programme pour les villes secondaires)
SOFIHDES	Societe Financiere Haitienne de Developpement

SOMMAIRE

PREFACE	1
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION ET ANTECEDENTS	4
CONTEXTE POLITIQUE ET ECONOMIQUE	4
LE FONDS	4
DES EFFORTS CENTRES SUR L'AGRICULTURE	5
FONDS DE DEVELOPPEMENT MUNICIPAL ET ASSOCIATION DES SECTEURS PRIVE ET PUBLIC	7
LE ROLE D'USAID	10
PLAN DU RAPPORT	12
CHAPITRE 2 – SITUATION DE L'INVESTISSEMENT A CAP-HAITIEN ET JACMEL	13
CHAPITRE 3 – PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT, MECANISMES DE FINANCEMENT ET PRODUITS	19
OBJECTIFS	19
SEPT PRINCIPES DE GESTION EFFICACE DES FONDS A HAITI	20
LES MECANISME DU FONDS	23
LES PRODUITS FINANCIERS	26
LE SCIF ET LES PRETS AUX MICROENTREPRISES	29
CHAPITRE 4 –PROJET DU FONDS	31
CAPITALISATION DU FONDS	31
STRUCTURE DU FONDS	34
<i>Le Conseil d'Administration</i>	34
<i>Le Gestionnaire du Fonds</i>	36
<i>Administrateur du Fonds</i>	38
<i>Societe de verification externe</i>	39
CHAPITRE 5 – RECOMMANDATIONS ET MESURES SUIVANTES	40
APPENDICE A – APPEL D'OFFRE ET CONTRAT	44
CONDITIONS D'APPEL D'OFFRE POUR LE GESTIONNAIRE DU FOND	44
CONDITIONS D'APPEL D'OFFRE POUR L'ADMINISTRATEUR FINANCIER	45
CONTRAT DE GESTION D'INVESTISSEMENT	46
APPENDICE B – GLOSSAIRE DES TERMES ECONOMIQUES ET FINANCIERS	47
APPENDICE C – LISTE DES PERSONNES INTERROGEEES	54

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION ET ANTECEDENTS

Contexte politique et économique

L'objectif de ce rapport est d'aider la Mission d'USAID a Haiti a determiner si la creation d'un Fonds d'Investissement pour les Villes Secondaires est indique et, si c'est le cas, a identifier les mesures suivantes a prendre pour achever le projet et etablir le fonds L'equipe s'est servi de plusieurs documents contemporains prepares pour le Bureau de developpement economique d'USAID (OEG) et approuve dans une large mesure leur analyse sur les contraintes economiques et politiques actuelles ^{1 2 3}

Le fonds

Le Fonds d'Investissement pour les Villes Secondaires (SCIF) propose sera un element autonome du Programme pour les villes secondaires et fonde par USAID/Haiti Le SCIF sera gere en accord avec les principes bancaires d'investissement dans le but de rendre le projet viable grâce au rapatriement des capitaux par le biais des remboursements de prêts et la nouvelle contribution de donateurs et d'investisseurs Tout d'abord capitalise par USAID, le fonds sera specifiquement commercialise vers les fournisseurs internationaux et les investisseurs en actions (par exemple, la diaspora haitienne) La mission du SCIF est de soutenir le Bureau de developpement economique d'USAID (OEG) dans l'execution du Programme pour les villes secondaires, catalysant ainsi une croissance economique soutenue et une hausse de l'emploi dans les regions du nord et du sud-est

¹ HPZ High Potential Zone Strategy (Strategie de zone a haute rentabilite) A Concept Paper (document prototype), USAID, Port au Prince, Mai 1999

² Sustainable Energy Services in Secondary Cities (services d'energie viable dans les villes secondaires), Final Report (rapport final), Private Sector Role for Electricity in Haiti (rôle du secteur prive pour l'electricite a Haiti), Redige par Bechtel National, Inc, pour USAID/Haiti, Mars 1999

³ Haiti Private Sector Assessment (evaluation du secteur prive), Redige pour USAID/Haiti, P. Rourke et al, Private Enterprise Development Support Project III(3eme projet d'assistance au developpement de l'entreprise privatee), Coopers & Lybrand, Mars 1998

Le SCIF sera focalisé sur le financement de l'infrastructure dans le contexte d'un partenariat public et privé (PPP) en réalisant des accords financiers avec des entités du secteur privé pour financer la rénovation, la construction et la gestion de l'infrastructure (comprenant la maintenance). Le SCIF sera initialement dirigé strictement vers l'infrastructure, mais pourra également financer en partie la partie infrastructure d'autres projets négociables. Par exemple, les projets touristiques et agro-industriels comprennent souvent des éléments d'infrastructure élémentaires normalement subventionnés par l'état. La "stratégie du pôle de croissance" décentralisée dans les régions nord et sud-est d'Haïti inclura le SCIF et d'autres activités coordonnées selon une orientation plus conventionnelle de subventions/TA (tel que les Groupements de Petites Entreprises et un programme de prêt équivalent afin d'améliorer les quartiers). Le SCP sera coordonné par des agents d'USAID à horaire complet en poste dans les villes de Cap-Haïtien dans le nord, et de Jacmel dans le sud.

Des efforts centrés sur l'agriculture

La spécialisation des domaines d'intervention du SCIF garantit qu'il n'y ait pas de reproduction ni cannibalisme des programmes existants d'USAID ou financés par USAID. Il est également nécessaire de limiter son envergure pour augmenter son efficacité. Le SOW indique quatre principes directeurs

- 1) Le fonds doit répondre aux besoins de la globalité du secteur privé (c'est-à-dire grandes et petites entreprises, sociétés du secteur structure et non structure, entreprises du marché extérieur et intérieur),
- 2) De forts avantages doivent être intégrés dans le fonds pour inciter les secteurs privé et public locaux à s'associer dans le but de fournir des services et une infrastructure essentiels à la croissance et à l'expansion de l'entreprise privée dans les villes secondaires et leurs arrière-pays,
- 3) Le processus par lequel les décisions sur les investissements sont prises doit être collectif, transparent et totalement justifiable ,

- 4) Le Fonds doit pouvoir d'accorder l'apport de capitaux d'autres fournisseurs de capitaux, ainsi que les sources étrangères de capitaux avec différents critères de financement pour le projet

Si tous ces principes étaient strictement appliqués, les experts-conseils ne pensent pas que le SCIF serait viable - en faisant de ces principes des exigences, on rend le fonds trop déterminé. Puisque le fonds disposera de ressources humaines relativement modestes, il est dénué de sens d'essayer d'envisager un tel éventail d'activités, tel qu'il est spécifié dans le premier principe. En outre, d'autres fournisseurs et programmes d'USAID ciblent déjà ces segments de marché. Par exemple, en étudiant les solutions alternatives de financement proposées de la microentreprise à la grande entreprise, on identifie les sources suivantes

<i>Secteur Economique</i>	<i>Fournisseur de Capitaux</i>	<i>Niveau de penetration du marche</i>	<i>Programmes d'USAID correspondants</i>
Microentreprises et petites entreprises structurees	<ul style="list-style-type: none"> • Autofinancement • Usuriers et notaires • Caisses Populaires • Cooperatives • Branches de microfinancement des banques commerciales • Autres intermediaires non bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Jacmel assez eleve, la Caisse Populaire L'Espoir est tenue comme modele de ce type d'organisme • Cap-Haitien modere 	<ul style="list-style-type: none"> • FRET • Finnet
Moyennes et grandes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Banques commerciales • SOFIHDES • fonds de Developpement Haitien • FDI (Fonds pour le Developpement Industriel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bas Il est perçu qu'aucun prestataire ne prend de grands risques. Ceux-ci pretendent que les emprunteurs ne presentent habituellement pas des projets financables, même si leurs idées semblent prometteuses 	<ul style="list-style-type: none"> • SOFIHDES • Fonds de Developpement Haitien
Projets d'infrastructure	Aucun		Aucun pour l'instant

Alors que Cap-Haitien et Jacmel ne sont peut-être pas bien servies par les banques commerciales (surtout Jacmel), il merite d'être note que

- 1 SOFIHDES est actif dans les deux villes A Cap-Haitien, on peut compter GINSA parmi leurs plus gros clients au niveau national A Jacmel une boulangerie et une usine de glace ont ete financees et davantage d'investissements de moyenne envergure sont envisages dans des entreprises presentant un potentiel de creation d'emplois
- 2 Alors qu'HDF a eu sa part de problemes a Port au Prince, le bureau de Jacmel a produit un effet positif mais discret sur les entreprises plus petites

Etant donne l'existence de ces institutions et l'arrivee prochaine du programme FINNET, nous avons identifie le secteur des investissements d'infrastructure comme l'un des rares domaines ou il n'existe aucun prestataire financier de grande envergure Bien que la focalisation de ce secteur puisse reduire la portee du fonds, nous considerons que son efficacite est considerablement plus grande et que la recommandation en est justifiee Nous considerons egalement que l'objectif d'avoir quatre possibilites (subventions pour des etudes de faisabilite, subventions de contrepartie pour projets, prêts et garanties de prêts), est trop ambitieux et peu realiste En incluant les subventions parmi les competences du Conseil d'administration, on cree un conflit d'interêts, alors que la fourniture de garanties est denuee de sens dans des conditions ou les informations sur les emprunteurs sont si rare La question des garanties est soulevee plus loin dans ce rapport

Fonds de Développement municipal et association des secteurs privé et public

La nature du SCIF propose doit egalement être eclaircie afin de le distinguer des interpretations traditionnelles du "Fonds de Developpement Municipal" Actuellement, le secteur public, que representent le gouvernement central et son personnel (lesquels assument fonctions decentrees dans les provinces), n'est pas capable de s'acquitter de la tâche de developper et/ou de regir des services d'infrastructure dont l'efficacite soit tolerable Cette faiblesse, en apparence tenace, a ete documentee dans la litterature même d'USAID (comme il en a ete fait reference dans la note au bas de la page 5), de même que, dans les rapports d'autres fournisseurs (par exemple la Banque

Mondiale, IADB) La façon conventionnelle dont USAID approche la question du développement municipal comprend une assistance technique, la consolidation des institutions publiques, des reformes administratives, une concentration pratique sur la question de la gestion urbaine, l'utilisation du marché des capitaux et le transfert aux gouvernements locaux du pouvoir d'encaisser de même que de dépenser. Les fonds de développement municipaux sont l'outil idéal pour cibler des secteurs particuliers (généralement l'infrastructure), de plus, lorsqu'un remboursement est demandé à l'emprunteur, leur maintien dépend de la capacité du gouvernement local à lever des impôts locaux, ou bien à alimenter les subventions du gouvernement central pour consolider la dette.

Actuellement, on ne peut aborder la question des secteurs public et privé dans le contexte d'un projet de long terme aussi rationnel, puisque le partenaire public est si faible. Cette faiblesse ne se manifeste pas seulement dans sa capacité et dans les pouvoirs qui lui sont accordés légalement, mais aussi en fonction d'un manque de capacité financière autonome. Les impôts locaux mêmes sont encaissés par le fisc national et transférés directement dans les coffres du gouvernement central. Le pouvoir d'achat du gouvernement local est déterminé par le fonds budgétaire du gouvernement central, dont la plus grande partie prend la forme de projets contrôlés et dirigés de manière centrale. Ce manque de contrôle sur les ressources locales et sur les fonds des donateurs officiels convient bien à la structure administrative des sous-agences décentralisées des ministères sectoriels.

Aujourd'hui, les gouvernements locaux et municipaux haïtiens disposent de moyens très limités pour absorber des programmes de consolidation conventionnelle et de développement de leur capacités. Le succès du PPP dépend d'un volontarisme moins structuré, qui donne au secteur privé un rôle de direction essentiel et des responsabilités auxquelles il n'est pas habitué. La stratégie d'USAID, dirigée sur la demande et répondant ainsi à la demande et aux préférences locales, suggère l'existence d'un contrôle moins important sur les résultats que celui auquel sont habitués les gouvernements et les organismes donateurs d'aide/d'investissements. Cette approche dirigée vers l'offre, à cause de ses recommandations détaillées pour les investissements, impose les préférences du gouvernement central et des organismes donateurs aux communautés locales et commet l'erreur d'estimer que les architectes du projet/programme sont capables d'évaluer les préférences locales.

Nous avons utilise le terme “partenariat public et prive” dans deux sens

- a) des alliances/associations au niveau des communautes, qui seraient commanditaires d'activites dans le but de faire beneficier tous les secteurs de la communaute et d'ameliorer les chances de croissance economique Au niveau de la gerance et du mode de gouvernement, elles seraient entreprises, dirigees et commanditees par des dirigeants provenant de sections differentes de la communaute, telles que la Chambre de Commerce et les organismes communautaires La contribution principale d'autres depositaires tels que le gouvernement central, les donateurs et organismes non gouvernementaux, est de soutenir ces associations, en pourvoyant des fonds de subvention et TA ainsi que des services de facilitation Bien que ce type d'association soit devenu necessaire a cause de l'echec de la politique et du gouvernement a Haiti, il est cependant toujours necessaire d'obtenir l'accord et la cooperation des autorites du gouvernement central

- b) des PPP basees sur un projet specifique, par exemple, la renovation et l'entretien d'une route, la privatisation du ramassage des dechets, ou la construction et l'exploitation d'une installation hydrographique Ces entreprises necessitent des concessions officielles et des relations contractuelles entre les participants Le SCIF facilitera ces associations en apportant un capital de dette a long terme et, dans des circonstances exceptionnelles, en permettant la conclusion d'accords grâce a l'addition de subsides a l'ensemble financier du projet

Dans un certain sens, le terme associations entre le secteur prive et les fournisseurs communautaires decrivent plus aisement ce qui est propose dans la HPZ (Zone de haute rentabilite) Cependant, une telle formulation mettrait a part les depositaires du gouvernement central qui continueront a exploiter des etablissements substantiels dans la region, surtout en ce qui concerne le maintien de la securite et le respect du droit Tôt ou tard, une decentralisation reelle doit être mise en vigueur, ce qui necessite des gouvernements locaux qu'ils a) repondent aux besoins des votants, b) obtiennent le statut d'entites financieres independantes ayant leur propre solvabilite, capables de recuperer leur

pertes en levant des impôts et redevances locaux équitables et efficaces⁴ Lorsque les responsables municipaux sont élus, et/ou lorsqu'ils sont de disposition progressive, leur participation dans les PPP peut être l'amorce d'un gouvernement local élu plus autonome dans le futur

Le SCIF laissera aux partenariats publics et privés de la deuxième catégorie l'élément de dette à long terme dans le financement du projet. Il sera sujet à l'influence de tous les commanditaires mais recevra les droits d'une entité financière indépendante gouvernée par un conseil d'administration. L'administration financière du SCIF sera déléguée par contrat à une banque commerciale et la surveillance des opérations sera confiée au Conseil. À l'inverse des droits de représentation au sein du Conseil, le vote dépendra du niveau de participation dans le capital du fonds.

Le Rôle d'USAID

La contribution essentielle d'USAID au succès général des efforts de développement régional réside dans la façon dont sa force politique et son empressement à soutenir les changements de gouvernements sont perçus. Indépendamment de l'influence d'USAID et des PPP sur les facteurs de risque politique, (qui comprennent les questions de recouvrement de coûts telles que la perception des paiements, des impôts et de se séparer des payeurs qui sont en défaut), l'objectif du fonds est d'augmenter le rapport du "profit sur le risque" dans le secteur privé grâce à un partenariat public et privé. Ceci satisfait au principe que des «avantages conséquents doivent être intégrés dans le fonds pour inciter le secteur privé et public locaux à s'associer dans le but de fournir des services et une infrastructure essentiels à la croissance et l'expansion de l'entreprise privée dans les villes secondaires» (SOW page 6). En créant ce fonds rapidement, USAID investit ses capitaux et invite le secteur privé à faire de même en préparant et soumettant des demandes de prêts pour des projets acceptables. Les conditions de participation pour les actionnaires privées se résument par l'affirmation que l'échec des projets nuit aux deux partenaires.

Le SCIF constitue une intervention financière et sa commercialisation dans le secteur privé doit être fondée sur l'expérience internationale d'USAID dans le soutien du développement financier du secteur privé. Plusieurs interlocuteurs pensaient que le nom de USAID rendait plausible la viabilité

⁴ Par exemple, un nantissement immobilier pour recouvrer le coût de construction des routes locales

de l'investissement du secteur privé dans le secteur de l'infrastructure. Le succès inattendu de l'initiative de microfinancement d'USAID a sans doute donné aux banques commerciales une plus grande confiance dans les possibilités d'investissement d'infrastructure par le secteur privé, puisque celui-ci est épaulé par USAID. Le système bancaire présente un excès de liquidité, mais la majorité des dépôts sont à court terme. La disponibilité de prêts à long terme devrait malgré cela persuader les banques de reconsidérer le rapport des profits sur les risques pour les fonds de roulement à plus court terme et pour les prêts relais⁵

Enfin, USAID peut faire converger la coordination des efforts des donateurs pour soutenir les investissements dans l'infrastructure des deux régions. L'absence d'un tel accord entre les donateurs pourrait rapidement entraîner le sabotage de la viabilité des projets proposés et financés par SCIF. Il serait idéal que les donateurs choisissent de soutenir le développement de l'infrastructure en devenant investisseurs dans le SCIF. S'ils n'optent pas pour cela, un niveau minimum de coordination et de dialogue (surtout dans le nord et le sud-est) devrait être maintenu sous la direction d'USAID. Il est vital que les donateurs ne financent pas les projets du gouvernement central d'une façon qui minimiserait la stratégie de décentralisation de l'infrastructure entreprise par USAID. Par exemple, d'importants projets d'infrastructure, tels que la construction par le gouvernement central d'une nouvelle installation hydrographique de 20 millions de dollars au moyen d'aide extérieure, pourrait paralyser toute initiative locale actuelle visant à gérer l'infrastructure existante de façon plus efficace.

Une façon de limiter les dégâts, au cas où de tels projets ne puissent pas être évités, est de demander à d'autres donateurs d'imposer des clauses strictes pour établir un droit de propriété local et un contrôle des biens ultérieur à l'achèvement du projet. Par exemple, il n'existe pas d'interdiction pour le gouvernement central de construire des routes principales entre les provinces – l'entretien et l'exploitation sont une autre histoire. Sans les revenus des péages, ou toute autre façon d'obtenir des revenus, les projets de grandes routes exigent un effort titanesque et nécessitent d'importantes

⁵ Le financement de projets avec participation pour 50% du SCIF, pour 25% des banques commerciales et pour 25% du secteur privé a suscité l'intérêt des investisseurs à Cap-Haïtien. À Jacmel, le pourcentage de participation nécessaire du fonds et des banques locales pourrait être encore inférieur si l'APDESE et/ou la Chambre de Commerce réussissent leurs efforts de collection de fonds.

reparations dans les années qui suivent. Il serait idéal que le gouvernement local soit le détenteur à forte proportion de ce genre de projets, à commencer par le processus de planification lui-même. Sans cette participation, les capitaux devraient au moins être transférés pour que le gouvernement local en prenne possession et les gère.

Plan du Rapport

Le Chapitre 2 résume la situation du crédit, de l'investissement et du marché potentiel à Cap-Haïtien et Jacmel pour les prêts du SCIF. Le troisième chapitre éclaire les objectifs, les principes d'exploitation et les types de financement qui sont soutenus par le SCIF. Le quatrième chapitre énumère les éléments d'un plan détaillé de financement comme étant la base nécessaire à l'établissement du fonds. Le dernier chapitre émet des recommandations et identifie les mesures à suivre immédiatement. L'annexe A émet des recommandations plus précises quant à la procédure d'appel d'offre. L'annexe B se compose d'un lexique de termes financiers et économiques définissant les termes les plus importants utilisés dans ce rapport. L'annexe C donne la liste des agences et des personnes interrogées par les experts conseils.

CHAPITRE 2 – SITUATION DE L'INVESTISSEMENT A CAP-HAITIEN ET JACMEL

Cap-Haïtien et Jacmel se caractérisent par un bas niveau d'investissements privés s'expliquant principalement par l'incertitude politique et la rareté et piètre qualité des services d'infrastructure

Le gouvernement central a toujours sous sa coupe les principaux services d'infrastructure, c'est à dire, l'eau, l'électricité, le traitement des déchets, les routes, ports, aéroports, services d'égouts et les télécommunications. Ces services et ressources, très mal gérés, imposent des "coûts d'adaptation" élevés pour le commerce, l'industrie, le tourisme, et les foyers. Mais cela, d'autre part, met en relief le potentiel de rentabilité que comporte l'apport de meilleurs services et l'amortissement de tout ou partie des coûts de leur fonctionnement. En principe, le coût de fonctionnement d'un service comporte le prix d'une redevance payable au gouvernement. L'existence d'une forte demande est quasi garantie, s'il on considère les "coûts d'adaptation" en tant que somme équivalente à la "volonté de payer"⁶. Le revenu potentiel de la facturation de ces services est précisément important, car les coûts élevés déjà payés à cause de l'inefficacité des services sont considérables. L'électricité que les foyers et les entreprises doivent générer eux-mêmes, les services téléphoniques par satellite à 3 dollars la minute, les coûts de maintenance des véhicules automobiles dus au nombre de crevasses sur les routes, et un marché actif d'eau traitée en bouteille. Le potentiel de rentabilité constitue également le fondement de la négociation de tarifs à tranche et d'interfinancements, tout en faisant le sacrifice de gains d'efficacité pour pouvoir faciliter la vie de l'ensemble des résidents. Avant qu'une loi d'habilitation consentant des concessions au secteur privé ne soit votée, l'impasse actuelle perdurera. La nature de cette loi ne fait pas partie des points développés dans ce rapport.

Un partenariat municipal publique organisé par USAID et non contre-carre par le gouvernement central est l'outil de base pour lutter contre l'excuse principale de l'inaction : le risque politique que représente le secteur privé. Le secteur privé ne veut pas prendre de risques considérables dans un

⁶ Voir "The Costs of Coping with an Intermittent Water Supply: Estimating Willingness to Pay from Revealed Market Demand" (Le coût d'adaptation à un système intermittent d'approvisionnement en eau : estimation de la volonté de payer)

environnement incertain ou les droits de la proprietes ne sont pas applicables, ou le gouvernement central est perçu en tant que predateur, et ou les impôts sont prelevés sans declaration de pouvoir Avec le programme pour les villes secondaires, USAID s'engage a decentraliser ses propres efforts, alors que le SCIF represente une intervention financiere plus calculee et ciblee destinee a diminuer les coûts en capitaux, a augmenter le ratio risques/benefices, et a permettre aux investisseurs prives de partager les risques En l'absence de tout marche de capitaux a long terme, (sur la base de titres negociables, credits ou obligations bancaires), le simple etablissement d'un tel fonds, qui permettra l'obtention d'un credit a long terme a des taux commerciaux preferentiels a courts terme, constitue tout bonnement une subvention L'objectif du SCIF est de mitiger certains des risques politiques perçus quant a la participation ouverte d'USAID, et de favoriser les benefices des investisseurs prives en delivrant les credits de capitaux que les banques commerciales ne sont pas en mesure de fournir

La demande de nouveaux credits (sur une base supposee, puisqu'une etude de marche formelle n'a pas pu être realisee par l'equipe) est sans objet a l'heure actuelle Cependant, les acteurs du marche ont declare que l'incertitude politique et le ralentissement de l'economie les ont conduits a reduire, mais non a interrompre, leurs investissements dans leurs propres activite

Un secteur bancaire relativement efficace, mais qui comporte un fort taux de risques dans ses opérations de crédit

Les banques locales se montrent relativement conservatrices quant a leurs politiques de prêt Le secteur d'investissement le plus actif, qui est celui de la construction residentielle, se revele être presque entierement finance par les propres ressources de la personne faisant bâtir (argent frais et revenus) Les prêts hypothecaires sont rares et chers Les depôts en espee ou les cautions offertes par les grandes entreprises garantissent generalement les prêts accordes Selon les membres de la chambre de commerce des deux villes, les agences bancaires locales ne repondent pas aux besoins des entreprises, car elles "ne participent pas a l'economie locale" Les decisions de credit sont centralisees a Port-au-Prince et les prêts-projets a long terme sur la base des flux de tresorerie ou

d'apres la revelation de la demande du marche), K. Choe & R. C. G. Varley, RTI Staff Paper, Oct 1996 (egalement publie sous le titre EHP Report No. 26)

garantis par des actifs sont pratiquement inexistantes à Cap-Haïtien ou à Jacmel. Les opérations bancaires, dans les deux villes, se limitent en majorité à la mobilisation de fonds (en dollars U.S. y compris) et aux services sur honoraires. Il n'y a pas de problèmes de liquidité et les emprunteurs de renom (le secteur d'affaires établi) est en mesure d'obtenir des capitaux à court terme. Les banques commerciales, lorsqu'elles sont privées tout du moins, obtiennent de bons résultats dans leur domaine de prédilection qui est la mobilisation d'espèces ou les activités rémunérées. Un degré élevé de confiance et une réglementation adéquate font des banques commerciales un élément relativement sûr pour toute stratégie de croissance. Celles-ci ne doivent pas être incitées à prendre des risques inconsidérés. Les banques sont déjà inquiètes, et à juste raison, à cause de la concentration des risques qu'elles encourent puisqu'elles ont tendance à toujours prêter au même petit groupe d'emprunteurs "solvables".

L'un des problèmes majeurs du financement bancaire pour les gens d'affaires ayant la chance d'y avoir accès, est le manque de possibilités de financement à long terme. Très peu d'institutions financières (SOFIHDES étant l'exception par excellence), considèrent les crédits commerciaux sur une échelle temporaire supérieure à trois ans sans nantissement considérable.

Les banques, de leur côté, sont consternées par le caractère totalement inadapté de la façon dont les propositions de prêts leurs sont présentées, que les projets soient ou non susceptibles d'un concours bancaire

Les banques souhaiteraient que les emprunteurs accentuent leurs efforts pour présenter leurs projets commerciaux de manière bien structurée et fassent preuve de plus de transparence quant à leur situation financière. Les emprunteurs quant à eux, déplorent d'être forcés de se prévaloir de services uniquement disponibles à Port-au-Prince. Ironiquement, le coût de ces services équivaut parfois à un pourcentage considérable du prêt demandé. Les informations nécessaires sur le statut financier des emprunteurs sont difficiles à obtenir à cause de diverses normes comptables. Il a été rapporté qu'il n'est pas rare de rencontrer des systèmes comptables triples, dont l'un est spécifique à l'entreprise, l'autre aux autorités fiscales, et le troisième à la banque.

Le secteur privé, qui se réjouit de voir la responsabilité des infrastructures revenir au gouvernement, est cependant convaincu que le secteur public est incapable d'assurer des services avec efficacité.

Bien que certains membres du secteur privé s'intéressent au développement et à la modernisation de l'infrastructure, (citons en exemple notoire l'APDESE, sise à Jacmel), la majorité des protagonistes des milieux d'affaires n'a aucune envie de devenir le fer de lance de la participation du secteur privé dans la prestation de services publics ou l'infrastructure. Vu que les considérations de nature publique prédominent lorsqu'il s'agit d'investissements et de services d'infrastructure, il sera inévitable de réglementer ce domaine d'une façon ou d'une autre. Du même coup, le fait de permettre la participation de nouveaux investisseurs constitue une manière efficace d'auto-réglementer la tarification de monopole des services (soit disant appelés marchés disputables). Le secteur public est cependant considéré comme trop politisé et peu fiable pour constituer un partenaire efficace dans le cadre d'un programme public et privé. Dans le passé, le secteur privé faisait de son mieux pour rester à l'écart du gouvernement central, bien que le renforcement actuel de l'efficacité du prélèvement des impôts soit en passe de changer cette tendance. Il existe à présent une volonté grandissante de négociation avec le gouvernement, notamment lorsque celui-ci est aussi partenaire d'initiatives locales souscrites par les ressources populaires et la communauté donatrice. Le secteur privé reconnaît être le seul à posséder les capacités managériales nécessaires pour l'amélioration des infrastructures et que son avenir même dépend de sa volonté de relever ce défi. Il bénéficie en outre de l'avantage d'être le pionnier d'un tel programme.

Cap-Haïtien contre Jacmel

- Jacmel et Cap-Haïtien sont toutes deux dominées par une industrie de services dotée de très peu d'usines de production. À Cap-Haïtien, un certain nombre de propriétaires de commerces fabriquent des matières premières pour des produits par la suite exportés pour leur finition. Jacmel et l'arrière pays, caractérisés autrefois par une tradition exportatrice, ont été touchés par une chute spectaculaire de leurs exportations, à l'exception de quelques produits artisanaux.
- Le secteur privé de Cap-Haïtien se divise de façon générale en trois groupes.

	<i>Moyens de financement</i>	<i>Activites</i>	<i>Commentaires</i>
Classe d'affaires etablie (membres de la Chambre de Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> Flux de tresorerie interne Banque finançant a des taux variant de 18% a 30%, selon la "solvabilite" du client 	Varie de la distillerie a la distribution de gros de produits alimentaires et de materiaux aux commerces agricoles	Appartient generalement a des entreprises de moyenne et grande taille ou de services Perd des part de marche dans certaines activites (vente de gros et alimentation) sur les nouveaux arrivants sur le marche
Classe d'affaires naissantes	<ul style="list-style-type: none"> Classe d'affaires 	Preponderances de l'importation , activites de loisir (night clubs et restaurants)	Possede dans l'ensemble une vaste quantite de capitaux Ne depend pas du financement des banques Diversifie ses activites et gagne des parts de marche et de l'importance dans la vie economique de Cap-Haitien, selon l'opinion des banquiers locaux
Secteur non structure	<ul style="list-style-type: none"> Amis et familles Usuriers, prêtant a des taux variant de 10 a 20% par mois Notaires (prêts hypothecaires au-dessous de 30,000 HTG), prêtant a des taux variant de 8 a 12% par mois Certaines IFM offrant des financement (exemple par l'intermediaire du Credit Populaire de BUH) a un taux de 36% par an 	Variees vente de detail, petits garages, activites de services	Difficile a mesurer et analyser

- Par contraste, le secteur prive de Jacmel est bien moins developpe et diversifie qu'a Cap-Haitien Les principales activites industrielles et commerciales existantes se concentrent autour de la distribution de produits alimentaires et de biens de consommation en gros ou au detail Mis a part la societe JACOSA, une distillerie fabricant divers produits (rhum, alcool a 95 degres et huiles essentielles) et quelques usines a glace, il n'existe pratiquement pas d'usine de grande taille Le secteur prive peut être divise en deux groupes le commerce structure (nouveau ou deja implante) et le secteur non structure

- Il existe beaucoup plus d'opportunités en matière de commerce et d'investissements à Cap-Haïtien qu'à Jacmel, à cause de l'importance et du dynamisme de la classe des gens d'affaires "émergente" et des relations entre Cap-Haïtien et la Floride du Sud
- Bien que les gens d'affaires et les représentants du secteur public mentionnent le tourisme comme un secteur de "grande priorité", les résultats d'une analyse préliminaire révèlent que les deux villes sont loin d'être prêtes à accueillir les touristes américains ou européens. Cap-Haïtien dispose de deux avantages, l'un (1) est qu'elle dispose d'un croisiériste, le Royal Caribbean, initiative qui semble fonctionner, et l'autre (2) est que la ville est géographiquement rapprochée des attractions touristiques internationales telles que la Citadelle et le Palais sans souci. Cependant, le manque de chambres d'hôtel appropriées et la très pauvre qualité des infrastructures (voir leur absence dans certains cas) réduit considérablement le nombre de touristes passant la nuit ou séjournant plus longtemps. La ville de Jacmel est encore moins préparée que Cap-Haïtien, car (1) elle ne possède aucune attraction touristique populaire, et (2) ses infrastructures touristiques sont encore moins bien équipées. Pour l'heure, Jacmel devrait plutôt centrer ses efforts sur l'amélioration des conditions d'accueil pour le tourisme domestique et pour celui des Haïtiens venant d'outre-mer. Ceux-ci sont en effet moins exigeants que les touristes étrangers.
- Les résultats d'entretiens avec les deux chambres de commerce suggèrent que, malgré sa taille plus réduite, les membres de la chambre de commerce de Jacmel sont plus ouverts à l'idée de la participation du secteur privé en partenariat public et privé que ceux de Cap-Haïtien. Un certain nombre de membres des Chambres de Commerce appartiennent également à l'APDESE.

CHAPITRE 3 – Principes de fonctionnement, mécanismes de financement et produits

Objectifs

L'objectif principal de ce fonds est de soutenir le développement économique en investissant dans des projets visant à améliorer la qualité et l'efficacité des services d'infrastructure (eau, électricité, traitement des déchets, routes, ports, aéroports et écoulement des eaux) Le SCIF peut fournir des prêts directs pour des projets d'infrastructure, ou bien financer les composantes d'infrastructure d'autres projets en majorité affiliés au secteur public ou à l'infrastructure (ex projets pour le tourisme et le commerce agricole) Le SCIF permettra l'accès aux crédits à long terme, centrera ses efforts sur la résolution de problèmes d'intérêt public et privé, et de ce fait dynamisera les rentrées de bénéfices aux investisseurs du secteur privé

USAID doit résister à la tentation de surplanifier le fonds d'investissement et de fixer un nombre trop élevé d'objectifs Tout dépendra de la compétence du gestionnaire financier et des motivations et contraintes sous lesquelles il devra travailler Le contrôle et le guidage assurés par le Conseil d'Administration constituent également un point très important La nature de la mission du SCIF est de prendre des risques calculés, ce qui exclut la prise en compte de toutes les éventualités dans le cadre d'un ciblage surdétailé des secteurs, des montants de crédits, et des modalités de financement ⁷

⁷ " Les projets de capital risque ont tenté de cibler de trop près leurs objectifs Les sujets d'intérêt d'USAID (commerces de taille très réduite, le secteur agricole, les commerces dirigés par les femmes), étaient spécifiés dans les plans de ces projets Il est pourtant assez difficile de trouver des opportunités d'investissement dans les pays en développement Limiter davantage la possibilité pour l'exécutant de sélectionner ses investissements peut rendre impossible la viabilité du fonctionnement du projet La conception des projets d'USAID est fondée sur l'assertion que le problème a été compris et qu'un remède spécifique approprié a été trouvé" USAID Program Operations and Assessment Report No 17 (Rapport No 17 sur l'évaluation et les opérations du programme d'USAID), Center for Development Information and Evaluation (Centre d'évaluation et d'information pour le développement), Août 1996 *The Venture Capital Mirage - Assessing USAID Experience With Equity Investment (Le mirage du capital-risque – évaluation de l'expérience d'USAID dans l'investissement d'actions)*

Sept principes de gestion efficace des fonds à Haïti⁸

Des principes simples ont été appliqués à la conception et à la gestion du fonds d'investissement

Principe 1 – Garantir une utilisation transparente et financièrement responsable des fonds

- Dans chaque ville, un administrateur de fonds entreprendra toutes les transactions (dcaissements, versements, distribution d'intérêts ou de dividendes, etc) Ce gestionnaire financier sera une banque commerciale sélectionnée par voie de concours
- Le fonds publiera un relevé financier périodique à la disposition des actionnaires, d'USAID, et du grand public sur demande
- Un cabinet financier externe effectuera un audit externe annuel des opérations du fonds

Principe 2 - Employer un gestionnaire financier sélectionné par voie de concours et recevant des avantages motivants pour mener à bien la mission du fonds

La sélection du gestionnaire financier doit se faire à partir d'une mise en compétition des banques par le biais d'une procédure d'appel d'offre Ceci constitue un moyen efficace de rassembler les informations nécessaires pour finaliser les paramètres du plan (ex l'estimation des coûts de démarrage et de fonctionnement) La création d'une structure présentant des avantages motivants pour le gestionnaire financier requiert l'emploi d'un personnel disposant des compétences suivantes

- a) Les connaissances et l'expertise nécessaires pour choisir des projets comportant des propositions commerciales viables⁹

⁸ En tant qu'approche alternative, le fonds d'actions de capital risque *venture capital equity fund*, est décrit dans "Plan commercial pour l'établissement d'un fonds d'investissement en actions pour les petites et moyennes entreprises à Haïti", soumis à USAID Haïti par le Fonds d'Assistance des Petites Entreprises, Washington D C 20036

⁹ Tout en évitant "la prise de risques inconsidérés", ils doivent aussi recevoir la motivation nécessaire pour prendre des risques raisonnables, faute de quoi ils risquent tout simplement de ne pas se préoccuper des fonds simply sit on the funds Mitigation of moral hazard (i.e. taking of inappropriate risks because the downside risk is limited by loss of the service contract) can be achieved by requiring the fund manager to have some of their own money at risk Willingness to assume such risk can be a bid evaluation criterion for the management contract)

- b) Les competences pour gerer ces credits, assister le client, et agir avec les soins et le bon sens necessaires pour transformer les potentiels de reussite en realites
- c) Possedent le sens de la propriete et demontrent un interêt devolu dans le succes du fonds d'investissement

Principe 3 – Utiliser des produits financiers simples

La modalite de fonctionnement primaire consiste a emettre des prêts a long terme sur la base des flux de tresorerie, faisant l'objet de versements reguliers et garantis par une somme consequente d'actifs La principale contrainte quant a la taille du prêt correspond aux consequences que celle-ci aura sur les coûts d'exploitation (exprime en pourcentage de la taille du prêt)

Principe 4– Confier l'administration du fonds a des prestataires de services fiduciaires professionnellement etablis

Toutes les operations administratives seront geres moyennant honoraires par des banques commerciales qui devraient elles aussi être selectionnees sur concours La plupart des operations quotidiennement realisees par le fonds (decaissements de fonds, recouvrement de versements, rapprochement de comptes, etc) seront effectuees regulierement par des banques commerciales locales La sous-traitance d'une institution financiere pour ces fonctions garantit pour le fonds une gestion quotidienne de qualite et permet avant tout a USAID de ne pas avoir le souci de la creation de nouvelles structures administratives

Principe 5 – Permettre une politique flexible de tarification des prêts

Les taux d'interêt doivent être fixes par les gestionnaires de fonds avec la flexibilité d'incorporer des facteurs de risque dans la tarification des produits Cependant

- a) les taux ne doivent pas être trop bas, de façon a ne pas refleter une sous-estimation du developpement du marche de capitaux local, et,
- b) les previsions de revenus corriges des risques doivent suffire a couvrir la globalite des coût operationnels du SCIF

Principe 6 - Un plan visant une viabilité a long terme

Alors que le Conseil d'Administration se doit de laisser au Gestionnaire de fonds une periode de repit pour equilibrer son budget, le SCIF doit planifier

- a) Les marges sur les operations (revenus des interêts nets moins les coûts operationnels), lesquels doivent être positives
- b) Le maintien de la valeur réelle des contributions de fond/ investissements corrigeée de l'inflation

Si ces exigences dépassent la réalité, des subventions supplémentaires de capital doivent être envisagées et planifiées avec les mêmes responsabilités financières à tenir à l'égard du Conseil d'Administration en ce qui concerne les objectifs à atteindre

Principe 7 - Ne fournir aucune garantie

Puisque l'objectif du fonds est d'encourager la prise de risques par l'augmentation des primes en résultant, il serait préférable d'éviter d'émettre des garanties. Les partenaires du capital-actions évaluent le montant de ce risque selon leurs conditions de participation (ce qui inclut toutes subventions, tous taux d'intérêt sur prêts et covenants). L'émission de garanties de prêt pour les autres prêteurs ne serait justifiée que si le fonds possédait une base supérieure pour l'évaluation des risques du projet. Selon notre opinion, la possibilité de multiplier l'offre de fonds par l'augmentation des garanties est un argument peu convaincant sur un marché de capitaux aussi peu développé.

- Les garanties de prêt peuvent être envisagées en tant qu'option ou assurance. Dans l'un ou l'autre cas, l'acquéreur de la protection (le client) devrait verser une somme au fonds (la prime d'assurance ou d'option) de façon à conserver son intégrité dans le cas où celui-ci manquerait à ses obligations vis à vis d'une tierce personne.

- L'évaluation du tarif de cette option dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels figurent (1) une analyse du type de risque pris par le vendeur de l'option (le fond), (2) le montant en jeu, (3) la durée pendant laquelle la protection sera effective, et (4) la volatilité implicite du risque en question. Cela signifie que l'évaluation précise du montant d'une garantie de prêt exigerait un effort beaucoup plus considérable que la simple analyse du prêt. Cela impliquerait surtout la nécessité de disposer d'informations supplémentaires, lesquelles sont tout simplement non accessibles en Haïti en particulier en l'absence de transparence informationnelle et d'un marché de capitaux développé
- L'évaluation du prix d'un risque d'assurance requiert la réalisation d'une analyse actuarielle, ce qui s'avère impossible dans le cadre du SCIF et de ses projets potentiels
- L'émission de garanties de prêt pourrait nuire à la participation des investisseurs privés au SCIF. Il est même très peu probable qu'USAID ou bien les autres donateurs et les investisseurs potentiels (les investisseurs privés nationaux et les Haïtiens de la Diaspora) disposent des moyens nécessaires pour évaluer si oui ou non une garantie particulière s'avère prudente et mérite d'être incluse dans le portefeuille. Cela peut même avoir pour seule conséquence de faire fuir ces derniers.

LES MECANISMES DU FONDS

Les investisseurs

- L'un des objectifs du Fonds est de diversifier ses sources de capitaux en attirant des fonds de la part d'autres donateurs internationaux et investisseurs privés (étrangers ou locaux)
- Tous les dividendes seront réinvestis, à moins que le Conseil d'Administration ne décide de les distribuer aux actionnaires
- USAID doit instituer une période de blocage (de un à trois ans) pendant laquelle aucun investisseur ne puisse retirer son investissement. Selon la nature du fonds, cette période de blocage permettra de prévenir une volatilité des investissements pouvant interrompre les flux de trésorerie du Fonds
- Comme pour tout investissement de ce type, aucun bénéfice ne peut être garanti

- Les investisseurs auront la possibilité de participer directement aux projets par le biais de placements en actions ou indirectement en devenant partenaires du fonds. Les prêts de banques commerciales (probablement pour des fonds de roulement de court terme) ne doivent pas être protégés par quelque garantie que ce soit de la part du Fonds ou d'USAID. En contrepartie cependant, le Fonds ne peut pas imposer de taux d'intérêts.

Les emprunteurs

- Imposition d'un nombre maximum de projets/d'emprunteurs
- L'une des procédures de contrôle clés consiste en la réalisation de décaissements par tranches pour chaque acquisition d'actifs ou entreprise de construction. Cela permettra au Fonds de vérifier régulièrement que les capitaux ont été utilisés selon les dispositions des plans présentes dans les projets. Cela constitue également une mesure de protection limitant les risques de malversation.
- Les prêts à tempéraments. Il est prévu un différé d'amortissement sur les intérêts et la partie principale < 3 mois à la discrétion du Fonds, de 3 mois à 1 an pour la partie principale avec accord obligatoire du Conseil, le dépassement d'1 an étant interdit. Tout versement d'intérêt en retard ou contrevenant doit être capitalisé au taux du prêt.
- Les emprunteurs sont responsables de leurs préfinancements et fonds de roulement. Les résultats du crédit seront communiqués de façon régulière aux membres du conseil et aux investisseurs du fond.
- Le prêt de capitaux supplémentaire à un même emprunteur doit être stipulé sur le rapport de situation mensuel du portefeuille.

Les conditions de départ des souscripteurs

Le SCIF sera désigné en tant que fonds établi pour une durée de 10 ans, ou arrivant à échéance avant la fin de l'AF propre à USAID, laquelle est 2009. La date qui s'avèrera être la plus proche des deux sera désignée. Pour que le fonds puisse être dûment dégagé au moment de son échéance, aucun prêt

ne doit avoir une date d'échéance ultérieure au 30 septembre 2008. La durée de temps entre cette date et l'échéance du fonds doit être utilisée aux fins suivantes

- Pour solutionner, le cas échéant, tout/s prêt(s) problématique(s) et tenter de recouvrer autant de fonds que possible avant de radier les dettes irrécouvrables
- Pour négocier la vente du portefeuille dans le cas où cette option de départ a été choisie
- Pour prendre toutes les mesures légales nécessaires au dégageant du fonds
- Stratégie de départ 1 – le portefeuille du fonds sera vendu à une institution financière locale à une valeur ayant été négociée avant son arrivée à échéance. L'évaluation de la possibilité de mise en vente des fonds doit débuter à partir de l'Année 5, comme précisé dans le SOW d'USAID. Dans l'éventualité de la réussite du fonds, il sera dans l'intérêt d'USAID d'encourager une vente avancée du portefeuille à une institution existante pour les raisons suivantes : (a) la valeur du portefeuille permettra aux investisseurs de réaliser un bénéfice, (b) cette procédure permettra à une institution locale de prendre le relais et d'acquérir une expérience profitable en matière de gestion de portefeuille d'actions appartenant à des projets d'infrastructure en cours. Au reçu des produits de la vente, les fonds seront distribués dans l'ordre suivant
 - 1 le remboursement de toutes les dettes liées au fonds
 - 2 le retour de la totalité des contributions financières d'USAID à cette dernière (ou leur donation à une autre institution, à la discrétion d'USAID)
 - 3 la distribution du solde du produit de la vente au reste des actionnaires sur la base d'un prorata
- Stratégie de départ 2 – dans l'éventualité où le fonds ne trouverait pas de preneur avant son arrivée à échéance, les actifs nets du fonds (total de l'actif – total du passif) seront distribués aux actionnaires sur la base d'un prorata, et le fonds sera ainsi dégage. Dans ce cas, tous les prêts seront arrivés à échéance et il ne sera pas question de portefeuille. La distribution du fonds se fera dans le même ordre que dans la stratégie 1
- Stratégie de départ précoce pour un investisseur individuel – Comme il est précisé plus haut, le SCIF sera un placement non liquide. Tout investisseur cherchant à partir du fonds avant son

terme doit d'abord contacter les autres actionnaires pour vérifier si certains seraient intéressés par le rachat de ses actions. Si il/elle ne trouve pas d'intéressés, le Fonds s'accordera à les lui racheter sur la base de la valeur marchande estimée de ses actions. Afin d'attirer les investisseurs privés malgré des possibilités de départ si peu attractives, il sera important d'insister sur (a) les principes commerciaux régissant le fonds (priorité des bénéficiaires, transparence et gestion professionnelle des investissements), (b) le caractère stable du fonds en termes de revenus si tout se présente bien après les 2 à 3 premières années, et (c) l'impact potentiel d'un tel fonds d'investissement pour les régions envisagées (argument de vente le plus important pour les Haïtiens de la diaspora)

LES PRODUITS FINANCIERS

- La devise de base du fonds doit être la gourde haïtienne. Les investisseurs assumeront les risques de change. Le financement sous forme de dollars US ne doit être envisagé que dans le cadre de projets dont une part considérable des revenus (60% ou plus) sera versée en dollars US et suffira à couvrir le financement des coûts en dollars. Tous les prêts en dollars US, si accordés, devront être convertis en gourdes pour l'établissement des comptes annuels.
- REMARQUE pour que le fonds soit axé sur le marché, celui-ci devra fournir un financement en dollars US sur la base des taux d'intérêt en vigueur à Haïti et non aux États-Unis, afin d'éviter l'apparition de distorsions sur le marché. Le climat actuel des taux d'intérêts à Haïti exprime une convergence des taux d'intérêt de l'HTG et du dollar US depuis le début de l'année 1999. De nombreuses banques émettent généralement des prêts en dollars US à des taux de 11 à 15%. La fourchette des taux des prêts libellés en HTG a chuté de 18 à 25% à 14 à 22%, bien que les banques aient fait de leur mieux pour ne pas publiciser cette chute des taux d'intérêt¹⁰. Par conséquent, l'assertion que les prêts en dollars seraient plus avantageux pour les emprunteurs se vérifie moins cette année que l'an dernier.
- Le fonds doit être centré sur les prêts commerciaux. Le service de gestion doit déterminer ses critères en fonction de tout nantissement et de toute garantie partielle négociés par SOFIHDES.

¹⁰ (1) Commentaires émis par Nancy Menard, Directrice d'agence d'Unibank à Cap-Haïtien, et Didier Catalan, Directeur d'agence de Sogebank à Cap-Haïtien durant notre visite à Cap-Haïtien. (2) Entretien avec Alain Meslet, PDG de Socobank dans "La Lettre de Conjoncture", une publication de Groupe Croissance, volume 4, No 4, page 7

et les banques commerciales. Les prêts non garantis ne doivent être accordés qu'à des clients en nombre limité et disposant de références. En somme, aucun crédit non garanti ne devrait être accordé durant les premières années.

- Si le Fonds se voit chargé de la gestion de l'accord d'une subvention, celle-ci doit être effectuée dans une caisse séparée et non avec le reste du fonds d'investissement. L'accord de subventions doit dans l'idéal être totalement séparé du fonds. Dans ce cas, le fonds doit soumettre, dans le cadre de ses activités, une demande d'accord de subventions afin de compléter les fonds d'un projet approuvé (USAID doit envisager de placer les accords de subsides à part dans son budget réservé aux HPZ dans ce but précis, en aucun cas le SCIF ne doit envisager d'utiliser des fonds engagés pour l'accord de subventions suggéré). Le fonds peut alors accorder des subventions en participant à des projets spécifiques en tant qu'investisseur d'actions¹¹, et en engageant ces fonds dans des dépenses d'investissements, mais sans demander d'intérêts en retour, ni de distribution de dividendes ou de restitution de capital¹². Puisque les dépositaires, en tant que critère principal d'investissement, seront directement impliqués dans l'administration et/ou la gestion du fond, des précautions doivent être prises pour éviter d'engendrer des risques moraux et de nuire au caractère finançable des projets. Tout membre du Conseil impliqué dans un conflit d'intérêt doit se retirer des négociations de subventions touchant à ces intérêts.
- Les taux d'intérêt commerciaux actuels varient de 14 à 22% en gourdes, et de 11 à 15% en dollars US. De façon à susciter l'intérêt et à présenter une figure compétitive, le Fonds devrait établir des taux d'intérêts situés dans la partie inférieure des fourchettes, c'est-à-dire de 14 à 16% en gourdes et de 11 à 12% en dollars.
- L'établissement d'un fonds d'investissement de quelque type que ce soit requiert un montant seuil pour toute opportunité d'investissement. Ce montant représente le capital d'investissement minimum, lequel produira des revenus en quantité suffisante pour couvrir les frais d'exploitation et générer un profit pour les actionnaires. À son commencement, le SCIF ne devrait envisager

¹¹ L'effet d'une subvention est en fait d'abaisser les coûts effectifs d'un projet en termes de fonds, tout en évitant de déformer les taux d'intérêt.

¹² Des conditions et sources de financement différents devraient s'appliquer à des projets d'infrastructure communautaires à base de subventions, à l'exemple de l'écoulement des eaux et du ramassage des déchets (une proportion encore moins élevée de ½ serait appropriée). Ces fonds doivent être administrés hors du cadre du SCIF lequel doit demeurer une opération commerciale avant tout.

que des projets d'un montant superieur a 500 000 gourdes (environ 30 000 dollars US) pour deux raisons

- Le montant seuil est fixe a partir de negociations avec M Faubert Gustave de SOFIHDES et les membres du secteur prive des deux villes
- A Cap-Haitien, le groupe GINSA – lequel est deja gerant d'une fabrique de ciment, d'une usine de materiaux de construction, d'une societe de transports, et d'une institution financiere, a identifie des projets d'expansion (un parc commercial/industriel, le transfert de leurs locaux de transport du port de Cap-Haitien au port de Fort-Liberte, etc) qui exigeront un complement financier de plus de 3 millions de dollars US D'autres gens d'affaires envisagent des investissements exigeant des finances dont le montant se situe largement au dessus de 1 million de HTG
- A Jacmel, le groupe APDESE a forme un fonds d'investissement dont l'objectif exclusif est la participation a la privatisation des installations des infrastructures de la region du sud-est La rencontre de proprietaires d'entreprises aussi diverses qu'une boulangerie ou une usine a glace, lesquelles sont tres generatrices d'emplois, porte a conclure que même les projets de moyenne echelle exigent un financement largement superieur a 1 million de HTG Suivant les objectifs d'USAID pour le programme pour les villes secondaires, nous considerons que la somme de 500 000 HTG est suffisamment basse pour susciter l'interêt de la communaute economique pour le financement du SCIF
- Le SCIF doit chercher a tester son modele d'activite pendant sa premiere annee de fonctionnement en envisageant un ou deux projets de taille moyenne, ce qui l'aidera sur le plan interne a mettre au point ses procedures Sur le plan de la commercialisation, l'effet de signal produit par l'examen de projets de grande taille lors que la plus part des entreprises retardent ou diminuent leurs investissements, n'est pas sans interêt Si, par le biais du SCIF, USAID cherche a devenir catalyseur dans le cadre de la "recapitalisation" de ces deux villes, il lui faudra centrer ses efforts a la fois sur le style (la commercialisation et la signalisation du marche externe) et sur la forme (l'analyse exhaustive des projets et des zones d'intervention specifiques)

Il est important de remarquer que le montant minimum des investissements ne doit jamais être fixé définitivement. Il serait erroné de penser que ce minimum limiterait l'accès au financement du SCIF à un nombre limité de projets uniquement. Un montant seuil est nécessaire pour les raisons mentionnées plus haut, mais le Conseil d'Administration du SCIF disposera de la flexibilité de modifier ses critères d'investissement en fonction de (a) les conditions du marché, (b) la qualité et les paramètres de son portefeuille, (taille moyenne des prêts, durée moyenne, etc.) et (c) ses changements de stratégie d'investissement. Le plus important est qu'indépendamment du montant seuil fixé, tous les projets soient évalués en fonction de principes commerciaux réguliers.

LE SCIF ET LES PRÊTS AUX MICROENTREPRISES

Le Programme pour les villes secondaires d'USAID centre ses efforts sur un certain nombre de priorités, parmi lesquelles figurent les microentreprises. En tant qu'élément du programme pour les villes secondaires, le SCIF doit diriger ses efforts sur les opportunités d'investissement de taille importante afin d'obtenir une efficacité maximale. Par conséquent, le SCIF ne doit envisager l'accord de prêts qu'à des institutions micro-financières (IMF) économiquement saines ou envisager les programmes micro-financiers des banques commerciales en tant que compléments des autres activités du Programme pour les villes secondaires au regard de la micro-finance. Les clients potentiels des IMF doivent être évalués par le fonds d'après les mêmes critères de solvabilité et exigences de stabilité.

Nous recommandons que le SCIF n'entreprene aucun micro-prêts de manière directe pour les raisons suivantes :

- **Les compétences requises pour la gestion d'un fonds d'investissement dirigé vers des projets de moyenne et grande taille sont différentes de celles nécessaires pour la gestion d'une IMF.** Le gestionnaire d'un portefeuille de fonds d'investissement dirige habituellement ses efforts sur les risques à long terme de projets de grande taille et doit envisager les profits potentiels sur une période de temps prolongée, alors que la durée moyenne d'un portefeuille de micro-crédits est extrêmement courte (habituellement inférieure à un an). Les considérations en

matiere de solvabilite sont egalement differentes, etant donne que les perspectives a long terme d'infrastructures ou de projets de grande echelle oblige a la recherche de garanties complementaires par un gestionnaire de portefeuille, ce qu'un agent de credits d'une IMF ne peut exiger (pour dire vrai, la vaste majorite des prêts accordes aux microentreprises sont non garantis)

- **La structure sociale d'un fonds d'investissement differe de celle d'une IMF** Un fonds d'investissement se gere generalement suivant une structure definee (un gestionnaire, quelques agents de credit, un secretaire et du personnel d'assistance) En comparaison, une IMF agit en tant que "banque", surtout si elle accepte des depôts en espece C'est pourquoi, en plus d'agents de credit, une MFI necessite une equipe de "back office" (bureau de soutien) pour la gestion des problemes d'exploitation des fonctions de prêt, ainsi que des agents de recouvrement Cela exige un contrôle supplementaire de la part du gestionnaire de l'IMF, ce qui risque de le distraire de tâches plus importantes en cas de problemes a resoudre Un fonds d'investissement sous-traite habituellement ces fonctions afin que le gestionnaire de portefeuille puisse centrer ses efforts sur ses fonctions premieres

L'ajout d'une activite de micro-prêt direct a la gamme de produits du SCIF alourdirait inutilement sa structure Cela augmenterait les coûts d'exploitation et reduirait en consequence les benefices potentiels sur les investissements Cela impliquerait egalement une gestion a des niveaux d'exploitation non garantis par les objectifs defines par USAID dans le SOW La contribution optimale du SCIF au developpement de micro-financements dans ces villes se resumera a la delegation de l'activite de micro-prêts a des IMF qualifiees et IMF a fournir des credits aux IMF satisfaisant aux criteres d'investissement du fond

CHAPITRE 4 –PROJET DU FONDS

Capitalisation du Fonds

Niveau de capitalisation

Le fonds devrait être capitalisé à un niveau de 7 millions de dollars pour Cap-Haïtien et 3 millions de dollars pour Jacmel, soit une capitalisation totale de 10 millions de dollars. La contribution d'USAID devrait être déboursée en tranches égales si le Fonds réussit rapidement à attirer des projets dignes d'intérêt. Puisque le SCIF représente une initiative d'USAID, et qu'actuellement les investisseurs locaux hésitent considérablement à prendre des risques importants, USAID devrait aspirer à contribuer pour 60 à 70% au capital total, tandis que le reste proviendrait d'autres investisseurs internationaux et/ou d'investisseurs privés.

Structure de la Capitalisation Nous recommandons que le SCIF repose sur des investissements en actions pour sa capitalisation.

- Les investissements en action représentent le moyen le plus naturel pour la participation financière au SCIF à cause de la nature imprévisible des flux de trésorerie du fonds. Quand les investisseurs sont actionnaires, ils courent tous les risques, y compris celui de voir leurs investissements réduits à zéro.
- Le SOW suggère que le Fonds envisage la dette et les structures de financement en plus des actions. Nous recommandons d'éviter de telles structures d'investissement, au moins jusqu'à ce que le fonds se développe en un portefeuille d'investissements stables de bonne taille ayant des marges brutes d'autofinancement régulières. La proposition que le SCIF se focalise sur les investissements d'infrastructure fait de la procuration des fonds par voie d'émission de bons une entreprise risquée. Si le SCIF émet des bons, il court le risque de (a) ne pas identifier les projets suffisamment lucratifs tout en promettant de payer un taux d'intérêt supérieur aux revenus provenant d'intérêts sur de l'argent non investi, (b) recevoir des marges brutes d'autofinancement irrégulières sur ses investissements qui ne suffiraient pas à recouvrir les paiements des coupons. Une seconde raison de ne pas émettre de bons est que, du point de vue

de l'évaluation du projet, la responsabilité de financer les paiements des coupons pourrait affecter la décision d'un directeur d'accepter ou de rejeter un projet. Par exemple, la volatilité des flux de trésorerie d'un projet insufflerait dans le processus de décision un critère extérieur à l'idée fondamentale du projet même.

- L'émission de prêts pour des projets tels que ceux qu'envisage le SCIF peut être perçue comme un investissement en action. Ceci est particulièrement vrai (1) en l'absence d'un marché dans lequel il serait possible d'éviter le risque (c'est-à-dire, avoir la capacité de vendre une partie ou la totalité du portefeuille sur un marché fluide quand le besoin s'en fait sentir), et (2) quand le capital provenant de prêts représente une partie substantielle de la structure financière du client. Pour ces raisons et dans le but d'une gestion prudente des comptes, il est impératif que le financement par action soit sélectionné comme mode initial de capitalisation ainsi que pour les augmentations de capital ultérieures si elles ont lieu.
- La situation financière à Cap-Haïtien et à Jacmel est déjà difficile. Il serait contre-productif de compliquer les tâches du gestionnaire du fonds en incluant des mécanismes financiers (1) qui rendent la gestion du fonds plus complexe, (2) qui distrairont le gestionnaire du fonds à cause des efforts de commercialisation requis pour lancer de tels financements, et (3) que la petite communauté financière dans son ensemble ne comprendra ni n'acceptera. Le défi de se procurer des fonds en faisant une offre d'achat directe suffira.

Diversification des propriétaires

Le Fonds devrait d'abord accepter des engagements par le biais de l'émission d'actions ordinaires estimées à 100 000 HTG chacune. Pour des besoins de liquidation, toutes les actions seront traitées sur une base *pari passu*¹³ sauf si le Conseil décide d'émettre des actions privilégiées pour un investisseur ou de créer une nouvelle catégorie d'actions.

Les éléments déterminant le prix de l'action sont

- Un prix situé aux environs de 100 000 HTG (environ 6250 dollars américains) représente le moyen d'empêcher que les investisseurs dotés de moyens limités et qui participent à de telles

¹³ Simultanément et également

entreprises ne perdent leur capital Le SCIF devrait se commercialiser de façon à attirer la source de capital la plus importante possible, ce qu'il doit accomplir d'une manière responsable Cette responsabilité comprend la tâche de trier parmi les investisseurs potentiels ceux pour lesquels un tel investissement serait inapproprié ¹⁴

- Les actions du SCIF ne seront pas liquides et le SCIF devrait déterminer lesquels de ses investisseurs pourraient être affectés par leur incapacité à payer Dans la structuration du fonds, il est impératif que les investisseurs potentiels comprennent qu'ils ne leur sera peut-être pas possible de vendre leurs actions tout de suite En fixant une cote élevée, les investisseurs devront bien réfléchir à ce à quoi ils s'engagent lorsqu'ils investissent dans le SCIF, et en particulier aux risques et au fait que les actions ne seront pas liquides
- En ce qui concerne la Diaspora, le principe de convenance lui est également appliqué À cet égard, une cote de 6250 dollars se justifie Beaucoup de haïtiens à l'étranger ont les moyens d'investir et envisageront de tels investissements pour des raisons sentimentales, quelle que soit le prix de l'action Ils n'iront même pas fixer un seuil de RCI du moment (1) que leurs fonds sont investis de manière transparente et (2) qu'ils sont dirigés vers des projets méritants dans les villes auxquelles ils sont attachés
- Le montant attendu des investissements provenant d'autres organisations donatrices ne sera pas affecté par la cote d'action

Bien qu'USAID préfère peut-être que le droit de propriété sur le fonds soit aussi général que possible, il doit prendre garde aux questions liant sa réputation et le risque en limitant le droit de propriété à des investisseurs pouvant assumer le risque, si toutefois le SCIF devait obtenir des performances inférieures aux objectifs qu'il s'est établis

¹⁴ À Haïti, ou l'occasion de réaliser de tels investissements n'existe pas, même les gros investisseurs peuvent ne pas convenir s'ils ne comprennent pas les risques associés à une telle initiative

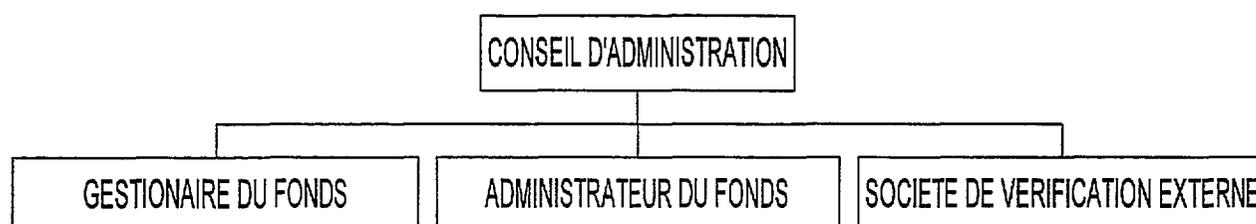
Investissement dans le Fonds

Le capital initial sera fourni par USAID. Puisque cette contribution sera d'une nature particulière (actionnariat partiel au lieu d'actionnariat total), il serait sage de demander des membres du Conseil initial qu'ils investissent une somme nominale dans le fonds, que ce soit personnellement ou par le biais des compagnies qui leur sont affiliées, afin de pourvoir le Fonds d'une structure financière "normale". De tels investissements éliminent également le risque de représentation posé par le fait que la majorité du Conseil n'aurait aucun intérêt financier dans le projet.

La souscription du capital initial devrait être versée dans un compte du SCIF séparé dans une banque commerciale locale et les signatures d'USAID et du Gestionnaire du fonds sont nécessaires pour effectuer un transfert de capitaux dans des sous-comptes du Fonds à Jacmel/Cap-Haïtien.

STRUCTURE DU FONDS

USAID doit mettre en place deux fonds séparés : un pour Cap-Haïtien et un pour Jacmel. Ces fonds seront organisés selon le diagramme suivant.



Le Conseil d'Administration

Composition – Le Conseil initial doit être composé de cinq membres disposant du droit de vote et de deux membres de droit (démunis du droit de vote).

- deux agents bancaires experimentes provenant de banques commerciales
- deux membres de la Chambre de Commerce locale Dans le cas de Jacmel, USAID doit envisager de designer le President d'APDESE au Conseil
- un homme/une femme d'affaires dirigeant une activite locale bien etablie et non membre de la Chambre de Commerce (celui-ci reste a identifier)
- un membre de droit representant USAID Cet individu peut être ou non un responsable d'USAID
- Un fonctionnaire de droit du secteur public pour servir de porte parole du point de vue politique des autorites

Les membres du Conseil sont d'abord nommes pour une periode de deux ans Les nouveaux investisseurs doivent être representes au sein du Conseil si leurs investissements sont superieurs a 20% du capital du fonds Les autres organismes donateurs peuvent choisir de presenter des membres du Conseil sans droit de vote

Les responsabilités –

- 1 Le Conseil est redevable d'une responsabilite fiduciaire envers les actionnaires du Fonds Il doit approuver des projets d'investissements viables, minimiser les frais de transaction et de gestion, et superviser les activites du gestionnaire et de l'administrateur du Fonds afin de garantir qu'elles s'inscrivent dans le cadre des termes du contrat
- 2 Il jouera aussi le rôle de Comite de Credit C'est en cette qualite que le Directeur General et/ou le Directeur de Credit de la societe de gerance des fonds viendront completer son rôle Le Conseil assume la responsabilite de reviser attentivement et d'approuver ou de rejeter les projets viables que le gerant du Fonds soumet
- 3 Il assume la responsabilite de preparer les conditions d'appel d'offre pour la selection de ses partenaires exterieurs Les contrats ne doivent pas durer plus de trois ans et ne doivent pas faire l'objet d'un appel d'offre a leur expiration Dans le cas de la gestion du Fonds, il revient au Conseil d'accorder le contrat a une compagnie locale de services financiers (par exemple, la SOFIHDES) dans des conditions non-concurrentielles, bien que nous recommandions fortement de selectionner le gestionnaire du Fonds par voie de concours

- 4 Il doit établir les limites de la gestion du facteur risques en ce qui concerne (a) l'allocation maximum de fonds pour un projet, (b) la concentration maximum dans une industrie particulière, (c) le contact maximum avec un emprunteur ou un groupe d'emprunteurs
- 5 Il décidera des montants des versements périodiques des dividendes (s'il en est question)
- 6 Les membres du Conseil assument la responsabilité de maintenir un registre parfait de la présence aux réunions. Tout membre absent lors de plus de trois réunions par an ne pourra être réélu après l'expiration de son mandat

Indemnités/avantages accessoires – Les membres du Conseil recevront une indemnité de 2000 Gourdes par réunion à laquelle ils ont assisté rémunérant leur temps de présence. Le Fonds se chargera des frais de déplacement et d'hébergement.

Fréquence des réunions – Le Conseil doit se réunir tous les mois dans la ville dans laquelle le fonds est localisé.

Le Gestionnaire du Fonds

Analyse de projet – La responsabilité primordiale assumée par le Gestionnaire du fonds est l'exécution d'une analyse nécessaire des projets soumis. Celle-ci devra comporter

- 1 l'identification des clients potentiels
- 2 la vérification de l'admissibilité et des préférences du client (diligence),
- 3 l'évaluation des hypothèses des projets financiers,
- 4 les calculs indépendants des prévisions de flux de trésorerie,
- 5 l'analyse des variables du marché et du contexte macro-économiques
- 6 les recommandations au Conseil au sujet de projets spécifiques
- 7 les recherches sur les secteurs d'activité de clients existants

L'ingénierie financière – Le Gestionnaire du fonds devra concevoir une formule pour le projet répondant à tous les besoins de l'emprunteur, tout en adhérant aux principes de gestion des risques

et des contrôles internes Le Gestionnaire du fonds aura la responsabilité (et la latitude) de créer des structures innovatrices afin d'assurer le succès du projet Par exemple, pour les projets de taille considérés comme viables, le Gestionnaire du fonds pourra décider de partager les risques en recherchant la participation des banques commerciales

Contrôle des coûts - Dès que l'envergure du Fonds sera définie (ou tout du moins sa capitalisation), des estimations plus réalistes pourront être réalisées quant aux frais absolus et au pourcentage des coûts d'exploitation (pourcentage des prêts non-remboursés sur le montant du Fonds) Celles-ci fourniront la base sur laquelle les responsabilités des gestionnaires du Fonds pourront être définies en ce qui concerne le contrôle des coûts Puisque les coûts seront d'abord élevés et les revenus nuls, une approche réaliste pour parvenir au seuil de rentabilité doit également être le résultat d'un accord après consultation du Conseil En situation de plein rendement, et si l'on considère que tous les fonds ont été prêtés, des coûts d'exploitation (frais de gestion du fonds inclus) de 4 à 5% peuvent s'avérer nécessaires (étant donné le rôle majeur des bénéficiaires dans la motivation du gestionnaire du fonds) Pour calculer l'ampleur des coûts, s'il on considère des coûts de gestion de 3% et d'autres coûts annuels d'exploitation de 200 000 dollars, on en conclut la nécessité d'une capitalisation initiale soumise d'au moins 10 millions de dollars (7 millions de dollars pour Cap-Haïtien et 3 millions pour Jacmel) Il serait mal venu de donner des précisions à ce stade, vu que de nombreux paramètres restent inconnus Pourtant, nous jugeons actuellement que la création d'un fonds inférieur à 10 millions de dollars entraînerait un pourcentage encore plus élevé de coûts d'exploitation, et un besoin de subventions encore plus important pour chaque niveau de risque encouru par les investisseurs du secteur privé

Comptabilité/Rapport – Le Gestionnaire du fonds est responsable de la consolidation des rapports de comptabilité qui leur parviennent des administrateurs du fonds Le Gestionnaire du fonds assume la responsabilité de fournir au Conseil et aux investisseurs, (a) un rapport annuel contenant les relevés financiers sur l'état des comptes (établi en conjonction avec la société de vérification externe) et (b) des relevés financiers périodiques non vérifiés (au moins une fois tous les trois mois) Le Gestionnaire du fonds sera aussi chargé de préparer tout rapport dont le Conseil fera la demande suivant les circonstances

Vérification interne – Le Gestionnaire du fonds doit vérifier tous les rapports comptables produits par les administrateurs du fonds et répondre de la précision des comptes. Il doit également, et ceci étant inclus dans ses activités habituelles de gestion des crédits, assurer le suivi des projets en cours et vérifier que les fonds prêtés sont utilisés selon les spécifications du projet en soumis.

Emplacements Géographiques – Le Gestionnaire du fonds doit s'engager à ouvrir des bureaux satellites à Cap-Haïtien au cours de la première année de fonctionnement, et à Jacmel par la suite.

Indemnités - Le Gestionnaire du fonds recevra des honoraires de gestion. Ces honoraires de gestion doivent suffire à couvrir ses frais opérationnels.

Étant donné qu'il est difficile de trouver des talents locaux à Cap-Haïtien et Jacmel, USAID pourra envisager d'allouer une subvention en une seule fois (puisée dans les fonds du SCP) au Gestionnaire du fonds afin d'aider à l'installation de bureaux satellites. Cette allocation couvrira les frais de mise en marche et les frais de déménagement du candidat le plus offrant pour le rôle de Gestionnaire du fonds, et sera limitée à 100 000 dollars par fonds. Les frais ultérieurs des offices satellites seront payés avec des fonds provenant des frais d'exploitation du Gestionnaire du fonds.

Administrateur du Fonds

Opérations – Le décaissement de fonds, la perception des versements et toute transaction financière ayant un rapport avec la gestion du fonds relève de la responsabilité de l'Administrateur du Fonds.

Comptabilité/ rapports – L'Administrateur du Fonds assume la responsabilité de la tenue quotidienne des comptes. Il doit chaque semaine fournir au Gestionnaire du fonds un certain nombre de documents, y compris un relevé de compte, les listes de versements et de défauts de paiement, etc.

Localisation géographique – L'Administrateur du Fonds doit disposer d'une agence locale a Cap-Haitien et/ou a Jacmel C'est-a-dire qu'il est possible que le Fonds ait a negocier avec plus d'une banque commerciale etant donne la faible representation bancaire a Jacmel (actuellement, seules Sogebank et la BNC y sont presentes, bien que la Socabank se propose d'y ouvrir une agence bientôt)

Société de vérification externe

Chaque annee, cette societe executera une verification complete du rendement financier et operationnel du Fonds Le Conseil pourra egalement, selon sa volonte, demander a cette societe qu'elle execute l'examen provisoire d'un projet ou d'un ensemble de projets

CHAPITRE 5 – RECOMMANDATIONS ET MESURES SUIVANTES

Phase pré-commerciale

Les représentants d'USAID dans chaque ville devront rendre des visites de politesse au maire, au delegue, aux CASEC des regions avoisinantes, au Conseil de la Chambre de Commerce, au commissaire de police, et a l'O P designe

Installation

- 1 USAID doit former une petite equipe ("l'Equipe") chargee de superviser la creation du Fonds
- 2 L'Equipe identifie et selectionne les membres du Conseil d'Administration de chaque fonds et les instruit des regles initiales qui regiront le Fonds (Remarque normalement, les membres du Conseil mettent en place les arrêtes de l'organisation avec l'assistance d'un avocat Dans le cas present, USAID et le personnel de son service juridique fourniront un certain nombre des arrêtes) Il peut être necessaire pour l'Equipe d'informer les membres du Conseil de leurs responsabilites fiduciaires, puisque ces concepts sont mal compris a Haiti
- 3 L'Equipe choisit le cabinet d'avocat qui constituera le chef du contentieux du Fonds
- 4 Ce cabinet d'avocat fixe la structure juridique de chaque fonds –
 - 4 1 Le fonds sera-t-il un fonds d'investissement extraterritorial ou territorial? Un fonds d'investissement extraterritorial est protege contre une imposition excessive du fisc local
Un fonds d'investissement territorial est moins complique a etablir
 - 4 2 Il devra verifier que le regime legal choisi pourra s'adapter a la reouverture des capitaux pour les nouveaux investisseurs
 - 4 3 Les avocats devront travailler avec le Conseil choisi afin d'en educuer ses membres sur les points critiques des arrêtes du Fonds

Des lors que le Fonds est autorise a fonctionner

- 5 Le Fonds est inscrit aupres de toutes les entites gouvernementales (DGI, BRH, etc)

- 6 Le Conseil, aide de l'Equipe et du cabinet d'avocat, prepare le processus d'appel d'offre pour la selection d'un Gestionnaire du fonds, d'un Administrateur du Fonds et d'une societe exterieure de verification des comptes La mise au point des termes de l'appel d'offre doit durer une semaine Les societes doivent disposer de trente jours pour y repondre USAID doit mettre un de ses employes a la disposition des soumissionnaires pour repondre a leur questions (voir l'Annexe pour les conditions de l'appel d'offre et les procedes d'evaluation)

- 7 L'Equipe organise une reunion entre le Conseil, les directeurs delegues du bureau du Gestionnaire du fonds et de l'Administrateur de Fonds Lors de cette reunion, les points suivants seront examines
 - (a) presentation de chaque partenaire de l'entreprise ,
 - (b) revision du montant du Fonds, de sa structure et de ses mecanismes ,
 - (c) accord sur un calendrier pour le commencement des operations ,
 - (d) corrections et eclaircissements des problemes/questions
 - (e) confirmation definitive des limites de coûts a ne pas depasser dans la preparation du projet d'affaire

- 8 Apres la selection des partenaires, le Conseil, aide du cabinet d'avocat, redige les contrats entre les differentes entites Chaque contrat doit expliquer bien clairement
 - (a) les responsabilites des parties sous-contractantes ,
 - (b) les responsabilites du Conseil ,
 - (c) les termes du contrat et le programme d'indemnites ,
 - (d) les penalites en cas d'echec du projet ,
 - (e) les recompenses en cas de reussite exceptionnelle ,
 - (f) les procedures d'arbitrage en cas de desaccords

Les contrats doivent refléter les termes des soumissionnaires ayant obtenu les contrats

8 1 Contrat de gestion d'investissement (voir Annexe)

8 2 Contrat d'administration du Fonds

8 3 Contrat de vérification

Commercialisation/lancement

9 Organisation des campagnes de relations publiques pour lancer le Fonds Le GOH (Ministère des Finances, Ministère du Commerce), l'association bancaire (APB), les autorités locales et les Chambres de Commerce sont contactées Médiation

Début des Opérations

10 USAID effectue le premier niveau de décaissement à chaque fonds

11 Contribution d'autres actionnaires (si applicable)

12 Confirmation définitive et approbation du plan d'action par le Conseil

Choix de la procédure d'exécution

13 Processus d'application du financement du projet

Étape	Pratique
1	Le client soumet une demande de financement auprès du Gestionnaire du fonds Cette demande inclura (a) un formulaire d'inscription (créé par le SCIF), (b) un projet financier incluant des relevés financiers anticipés, (c) des relevés de comptes des deux dernières années (si possible ayant été soumis à une vérification formelle) des emprunteurs (s'il en est question)

Projet de Fonds D'Investissement Dans Les Villes Secondaires

2	Le Gestionnaire du fonds examine la demande
	SI LA REQUÊTE EST INCOMPLETE OU FAIBLE
3a	Le Gestionnaire du fonds contacte le client et lui demande que les informations manquantes soient soumises avant que la requête ne puisse être étudiée. A ce stade, il serait bon d'envoyer le client vers les centres d'affaires suggérés par USAID, dans les zones HPZ, si le projet d'affaire n'est pas aussi détaillé et approfondi qu'il le devrait être
	SI LA REQUÊTE EST COMPLETE
3b	(a) Le Gestionnaire du fonds met en train le processus d'évaluation. Un membre du Bureau de Crédit est nommé pour réviser le projet
4	L'agent de crédit effectue une étude attentive et vigilante de l'emprunteur. Il se rend sur les sites des entreprises ou dans les bureaux, il s'entretient avec l'emprunteur au sujet du projet et identifie d'autres participants pour le projet. Il rend visites aux entrepreneurs potentiels et aux fournisseurs afin de déterminer les antécédents du client et la viabilité de l'entreprise. Il s'entretient avec les partenaires du secteur public (le cas échéant) pour décider du niveau d'entente et de la coopération avec l'emprunteur
5	Premier examen. Au cours de cette étude exhaustive, a-t-on fait des découvertes justifiant le rejet du projet? Si la réponse est positive, le processus s'achève et le client est averti du rejet. Si la réponse est négative, procéder à l'étape 6
6	Le projet sera évalué sur la base des critères définis par le Gestionnaire du fonds, en prenant en compte la politique d'investissement préparée par le Conseil. Afin de mieux comprendre, le processus de révision devrait se dérouler à peu près comme il suit (a) analyse de l'historique de l'état des comptes de l'emprunteur et de ses antécédents pour s'assurer de sa capacité à mener à bien le projet (b) analyse des aspects non financiers du projet : circonstances judiciaires, obstacles politiques, etc (c) analyse des projections financières fournies par l'emprunteur. Les hypothèses sont-elles raisonnables? Les revenus sont-ils légitimes dans le contexte du projet en question? Les frais sont-ils raisonnables? (d) l'agent de crédit calcule les ratios financiers clés (liquidité, financement, etc) afin de fournir un bilan de santé du projet
7	Deuxième examen. Au cours du processus d'analyse, a-t-on découvert quoi que ce soit justifiant le refus du projet? Si la réponse est positive, le processus s'achève et le client est averti du rejet. Si la réponse est négative, procéder à l'étape 8
8	Une fois que le projet est jugé viable, le Gestionnaire du fonds a des choses à faire : (a) décider des types de garanties qu'il exigera de l'emprunteur, et (b) établir le montant des capitaux qu'il voudra bien fournir. La valeur ajoutée réelle du Gestionnaire du fonds sera sa capacité à rechercher des capitaux supplémentaires auprès d'institutions financières locales lorsque la contribution du SCIF ne suffira pas
9a	Si la capitalisation du SCIF proposée est suffisante pour faire avancer le projet, le Gestionnaire du fonds soumettra la demande, accompagnée de ses recommandations, afin qu'elle soit acceptée
9b	Si la capitalisation du SCIF n'est pas satisfaisante, le Gestionnaire du fonds doit faire tout ce qui est en son pouvoir pour assurer un financement supplémentaire provenant d'autres partenaires afin de rendre le projet réalisable. Dès que les engagements sont obtenus, le Gestionnaire du fonds doit compiler une brève proposition détaillant la structure financière du projet et joindre celle-ci à la demande qui sera alors envoyée au Conseil pour être approuvée
10	Le Conseil se réunit et décide du projet. Si celui-ci est approuvé, le Gestionnaire du fonds est averti et les autorisations correspondantes sont envoyées à l'Administrateur pour le décaissement

APPENDICE A – Appel d'offre et Contrat

Conditions d'appel d'offre pour le gestionnaire du fond

Si le Conseil d'administration decide de selectionner le gestionnaire du Fonds par voie de concours, il doit envisager d'inclure les elements suivants dans les contrats d'appel d'offre Les soumissionnaires peuvent choisir d'emettre une offre pour les fonds de Cap-Haitien et Jacmel a la fois ou pour le fonds d'une seule ville Toutes les offres seront evaluees par le conseil et classees sur une echelle de 1(la meilleure) a 10(la moins bonne) suivant les criteres et formules exposees ci-dessous

	<i>Criteres</i>	<i>Coefficient</i>
CR1	Plan detaille sur la façon dont le gestionnaire du Fonds etablira sa structure interne afin d'offrir ses services aux clients de Cap-Haitien et Jacmel Ce plan doit inclure la liste du personnel (le cas echeant) affecte a la gestion des fonds, les profiles du/des gestionnaire(s) de programme assigne(s) a la gestion du/des fond(s), les dates prevues de l'ouverture d'agences satellites dans les deux villes	20%
CR2	Budget d'exploitation detaille (salaires du personnel, frais generaux et administratifs, frais de deplacement, etc) Le budget NE DOIT PAS inclure les honoraires de gestion	20%
CR3	Descriptif detaille de la methode d'evaluation des risques et les procedures de souscription	10%
CR3	Obligations d'assistance technique, le cas echeant	10%
CR4	Honoraires de gestion a facturer	40%

Les soumissionnaires seront automatiquement disqualifies s'ils n'envisagent pas l'ouverture d'une agence satellite a Cap-Haitien

Le score general de chaque banque sera calcule de la façon suivante

$$\text{Score general} = (\text{CR1} \times 20\%) + (\text{CR2} \times 20\%) + (\text{CR3} \times 10\%) + (\text{CR4} \times 10\%) + (\text{CR5} \times 40\%)$$

La banque dont le score general est le plus bas remporte l'offre

Liste des gestionnaires de fonds potentiels

UniFinance (Unibank)
Prominvest (Promobank)
SOFIHDES
FDI
Sogebank

Conditions d'appel d'offre pour l'administrateur financier

Le Conseil d'administration demandera aux banques commerciales de soumettre une offre pour le poste d'administrateur financier a Cap-Haitien et a Jacmel Toutes les offres seront evaluees par le conseil et classees sur une echelle de 1 a 10 suivant les criteres et formules exposees ci-dessous

	<i>Critere</i>	<i>Coefficient</i>
CR1	La banque doit demontrer <u>de maniere detaillee</u> qu'elle est en mesure d'offrir des services de comptabilite pour les fonds deposes Elle doit en particulier avoir les capacites de fournir des rapports quotidiens (ou au minimum hebdomadaires) sur ses decaissements de fonds et recouvrements de fonds , elle doit egalement produire un resume hebdomadaire de ses flux de tresorerie capital, interets, honoraire reçus, etc	20%
CR2	La banque doit demontrer <u>de maniere detaillee</u> qu'elle dispose des competences administratives requises dans ses agences pour gerer des transactions pour le compte du Fond	30%
CR3	La force d'un reseau de banques correspondantes aux Etats Unis	10%
CR4	Honoraire annuel facture par la banque pour la prestation de ce service	40%

Les soumissionnaires seront automatiquement disqualifies si

- ils ne peuvent ou ne veulent pas fournir des services de comptabilite
- ils ne peuvent pas proposer de comptes en dollars US
- ils ne possedent pas de banque correspondante aux U S A
- ils soumettent une offre incomplete

Le score general de chaque banque sera calcule de la façon suivante

$$\text{Score general} = (\text{CR1} \times 20\%) + (\text{CR2} \times 30\%) + (\text{CR3} \times 10\%) + (\text{CR4} \times 40\%)$$

La banque dont le score general est le plus bas remporte l'offre

Liste des gestionnaires de fonds potentiels

<i>Cap-Haitien</i>	<i>Jacmel</i>
Sogebank	Sogebank (BMH)
Banque Nationale de Credit	Banque Nationale de Credit
Unibank	
Promobank	
BUH	
Socabank	

Contrat de gestion d'investissement

Le contrat établi entre le Fonds et le gestionnaire du Fonds comprendra (mais ne sera pas limité à)

- 1 la stratégie d'investissement du fonds
- 2 les responsabilités du gestionnaire du fonds
- 3 les exigences d'établissement de rapports
- 4 les procédures de contrôle interne pour la transparence
- 5 les niveaux de compensation, y compris toute compensation de récompense dans le cas de résultats exceptionnels et les pénalités dans le cas de résultats au-dessous de la norme
- 6 condition de résiliation de contrat par l'une ou l'autre des parties
- 7 Mesures d'arbitrage en cas de désaccord

APPENDICE B – GLOSSAIRE DES TERMES ECONOMIQUES ET FINANCIERS¹⁵

CAPACITE DE PAYER	concept flou qui ne correspond pas en sciences sociales a ce que l'on supposerait d'apres le sens commun de l'expression Celle-ci n'indique pas si la personne commande assez ou non de ressources pour obtenir une transaction (especes ou credit) La capacite de payer consiste en un jugement subjectif fonde sur le postulat de ce la personne <i>deurait</i> payer Par consequent, on considere que les clients de bas revenus disposent d'une capacite de payer inferieure aux personnes de revenus moyens, independamment du fait qu'ils achètent ou non le bien/service Il est incertain que les interpretes du concept de la capacite de payer admettent que l'accord de credits augmente cette capacite Voir <i>volonte de payer</i>
ABORDABLE	variante de la question sur la capacite de payer exigeant un jugement de valeur sur la distribution des revenus Si quelque chose est "inabordable" pour des gens sans moyens, cela veut dire qu'ils <u>ne devraient pas</u> l'acheter —même s'ils choisissent de le faire!—car cela reduit leur revenu disponible pour acheter d'autres biens et services auxquels l'evaluateur prête une plus grande valeur sociale
ACTIF	element contenant une valeur marchande ou d'echange faisant partie de la richesse ou des possessions du proprietaire
PRELEVEMENT SUR LA PLUS-VALUE	dispositif de taxation utilise pour garantir que les beneficiaires d'un projet finance par le gouvernement (en general une infrastructure) payent l'ensemble des coûts Par exemple, dans le cas d'une creation de route ouvrant l'acces a une nouvelle zone, le prelevement sur la plus-value (pourcentage) serait alors applique au changement de valeur evaluable de la propriete attribuable a cette amelioration

¹⁵ Extrait de "Household Credit and Urban Housing Improvement," (Credit aux foyers et amelioration de l'habitat urbain) R C G Varley, RTI Working Paper, fev 1995

CAPITAL

en économie, un bien d'équipement est le capital utilisé dans le processus de production et ayant une durée supérieure à une période comptable (généralement d'une année). Le "capital" signifie également l'argent utilisé pour acheter des immobilisations corporelles ou des stocks, la durée de vie de ces actifs peut être très longue ou très courte, ce qui distingue les fonds de roulement et le capital fixe. Le capital est fourni par les propriétaires d'une entreprise mêmes ou par le biais d'emprunts (endettement), ou dans un sens plus figuratif "l'argent des autres". Les propriétaires de capitaux propres détiennent des droits sur la valeur nette de l'entreprise, ce qui constitue la différence entre l'actif et le passif.

CAPITALISATION

signifiait l'origine la valeur globale d'une société, mesurée par la valeur de tous les fonds impayés tel que le montrent les prix du marché. Plus récemment, ce terme a été utilisé pour décrire le processus de mise à disposition de capital monétaire pour lancer une entreprise ou institution financière. Contrôle et propriété des actifs nets. L'expression *decapitalisation* signifie généralement le processus par lequel le fonctionnement à perte diminue le montant du capital.

FLUX DE TRESORERIE

autre terme largement utilisé dans le jargon de la finance et mieux compris que les termes comptables tels que *ventes et coûts de production*, lesquels constituent souvent des valeurs imputées plutôt que de véritables sommes d'argent ayant changé de main. En l'absence d'espèces pour payer les créanciers, les conséquences varient de la perte de confiance à la saisie de propriété en passant par la banqueroute. Lorsque les rentrées de fonds excèdent les dépenses pendant une certaine période, le flux de trésorerie est considéré comme positif.

NANTISSEMENT

actif appartenant à un client, et détenu par le prêteur en tant que garantie en cas de défaut de paiement. Le nantissement peut être par exemple le titre de propriété d'un terrain, ou le certificat de propriété d'une automobile. Des comptes épargnes non liquides peuvent aussi servir de nantissement. Le nantissement augmente la motivation de rembourser les crédits et les prêts sans nantissement sont de rares exceptions dans le secteur bancaire.

RECOUVREMENT DES COÛTS	Terme surutilisé soulignant que tous les services doivent effectuer leurs remboursements ou obtenir d'une tierce personne qu'elle le fasse pour eux. Le degré de recouvrement des coûts est le pourcentage de coûts totaux payés par l'utilisateur ou le bénéficiaire des biens ou des services délivrés. Tout écart doit être comblé par défaut par une dette ou une subvention/un subside provenant d'une autre source interne ou externe. Bien qu'il ne constitue pas une fin en soi, le recouvrement de coût peut être mis en œuvre pour améliorer l'efficacité, ou pour des raisons de répartition ou en tant que source unique d'expansion des fonds. Un recouvrement de coûts peu élevé est généralement le signe empirique d'un manque de discipline financière et d'une faible efficacité économique.
COVENANTS	dans ce contexte, promesses faites de la part des emprunteurs aux prêteurs. Un covenant efficace doit pouvoir être administré et pouvoir influencer le comportement de l'emprunteur.
COÛTS DE FINANCEMENT	Montant devant être versé par un prêteur sur les fonds prêtés aux emprunteurs. Pour une banque, ces fonds proviennent généralement des dépôts des épargnants, de bénéfices ou d'actions non distribuées, et de prêts provenant d'autres institutions ou individus. Chacune de ces sources peut avoir un coût différent et le coût de financement global est aussi appelé le coût de financement pondéré, les pondérations étant les proportions dérivées de chaque source. Pour effectuer des comparaisons réalistes, il faudrait imputer la valeur des actions car cette somme aurait pu être investie ailleurs et rapporter un bénéfice. Ce bénéfice possible est aussi nommé coût d'option.
PRODUITS DE CREDIT	expression utilisée par les banquiers pour souligner que les différentes modalités et conditions s'appliquant aux prêts sont comparables aux différentes caractéristiques d'un produit attirant différents groupes de consommateurs. Les produits de crédit sont eux aussi commercialisés suivant différents segments du marché de capitaux, à l'exemple des prêts hypothécaires pour l'achat d'une maison, ou les crédits commerciaux pour les commerçants. Leurs principales variables sont le terme (ou combien de temps le crédit peut être conservé), le taux d'intérêt, le calendrier des versements et les pénalités et avantages compris dans le contrat de prêt.
CREDIT	permet l'utilisation de biens et de services sans paiement immédiat. Les crédits peuvent prendre la forme de crédit de banque (cela peut être soit pour une somme définie avec un calendrier de versements ou sous la forme d'une série de divers crédits).

EVALUATION DE SOLVABILITE	Procede officiel par lequel une banque ou une institution financiere evalue la solvabilite d'un client et les risques associes a toute activite que la banque s'apprete a financer Plus le nantissement disponible est consequent, moins la banque s'interesse a la viabilite du projet de l'emprunteur ¹
DETTE	somme d'argent ou autres actifs dus par un individu ou une organisation a un/une autre Le debiteur doit de l'argent au creditur
DEFAUT DE PAIEMENT	defaut de remboursement d'un prêt selon le calendrier de versements Des pays, tout comme des organismes ou des individus peuvent être en defaut de paiement
FINANCE	d'un point de vue general, il s'agit de la mise a disposition d'argent au lieu et a la date requise Dans de nombreux cas de figure, le meilleur moyen pour un pays pauvre de se developper est de developper ses propres mecanismes en utilisant ses propres ressources sous la forme d'epargne et d'investissements en actions C'est uniquement lorsque les marches financiers auront developpes un certain niveau de maturite de base que des flux de capitaux externes pourront être utilises de façon efficace
INTERMEDIAIRE FINANCIER	intermediaires entre parties disposant d'excès de fonds et prêteurs recherchant des capitaux ou des financements Les intermediaires financiers sont en mesure de fournir des services essentiels qui sont la repartition des risques, les facilites de paiement, et la transformation des dates d'echeance
MARCHES FINANCIERS	institutions, lois, et pratiques definissant la maniere dont les intermediaires, au sein d'une economie (officielle ou non officielle) font circuler l'argent et les credits Le procede selon lequel les marches financiers etendent l'envergure de leur intermeditation est parfois nomme <i>financial deepening</i> (augmentation des circuits financiers)
FONDS	autre mot fantaisie pour designer de l'argent, s'agissant dans ce cas d'argent destine a une fin specifique

**PRISE DE RISQUE
INCONSIDERES**

pratique etroitement liee a la question du risque moral Dans le cadre d'institutions financieres les incitations a prendre des risques imprudents constituent la justification majeure des reglementations prudentielles La prise de risques inconsideres provient de decisions d'investissements par les gestionnaires d'institutions emettant des prêts en utilisant l'argent des debiteurs et des depositants Un niveau ideal de risques doit equilibrer l'augmentation des benefices de la prise de risques superieurs et la diminution de la volonte de prendre ces risques de la part des crediteur et des depositants Les gestionnaires prenant des risque moraux prennent des decisions selon leurs interêts personnels en esperant faire de gros benefices en termes d'augmentation de salaires et de primes si leur investissement rapporte beaucoup Si l'investissement est un echec, ils ne perdent pas leurs actifs (a la difference du proprietaire du capital) Souvent, ce qui peut leur arriver dans le pire des cas est la diminution de leurs perspective de promotion

**COÛTS
D'INTERMEDIATION**

coûts relatifs a l'emission d'un prêt Lors de la transaction d'un prêt, l'emprunteur et le prêteur encourent tous deux des coûts d'interêts Il s'agit pour l'emprunteur des interêts du prêt et pour le prêteur, du coût des fonds prêtés La difference entre les deux coût est designee comme l'*ecart* et represente la marge beneficiaire brute du prêteur Cet ecart doit couvrir tous les autres coûts non remuneres et coûts d'intermediation contractes lors de l'accord du credit Les coûts d'intermediation encourus par la banque ou l'intermediaire financier sont plus facilement calcules et doivent couvrir les frais de personnel, les locaux et services, le benefice sur capitaux propres, et les pertes sur prêts

INVESTISSEMENTS

en jargon economique, la variation du montant du stock de biens d'equipements d'une entreprise ou d'une economie sur une periode donnee En langage commun, il s'agit de l'achat d'un actif ou de la prise d'un engagement exigeant un sacrifice initial et suivi de benefices ulterieurs

LIQUIDITE

facilite avec laquelle un actif peut être echange contre de l'argent Dans le secteur bancaire, ces actifs existent le plus souvent sous la forme de prêts, lesquelles bien sûr n'ont pas vraiment de caractere liquide

PROGRAMMES DE PRETS OU CREDITS	au minimum les renseignements concernant les sources des fonds pour les prêts, les conditions de prêts, les procédures de demande de prêt et les critères d'évaluation, les primes de remboursement et les pénalités, le marché cible et le mécanisme de recouvrement. La capacité de réalisation de prêts viables et rentables (finançant des activités économiques et remboursés aux prêteurs), dépend de la prise en charge du programme de prêts par une institution disposant de contrôles financiers, d'une structure de gestion appropriée, et une série de primes incitant le personnel à effectuer de bons placements.
PARTIE PRINCIPALE	montant initial prêté. Les remboursements de prêts sont pris en compte suivant deux éléments : le bénéficiaire sur le principal et le bénéficiaire sur les intérêts. Lors du calcul des taux d'intérêt, un ajustement est prévu pour l'inflation estimée, laquelle diminue le pouvoir d'achat de la somme d'argent représentée par la partie principale.
RISQUES	lorsqu'il existe une série d'incertitudes concernant des résultats potentiels. Dans le secteur du financement des entreprises, le risque est identifié selon les probabilités mesurables à partir des données historiques. Keynes fut parmi les premiers à établir une distinction entre les risques, lesquels sont mesurables, et l'incertitude qui ne l'est pas. Il y a incertitude lorsque l'on ne dispose pas de bases statistiques permettant de quantifier le risque. La plupart des risques confrontés par le SCIF comprendront un pourcentage d'incertitude et ne seront pas valorisables dans le cadre d'une gestion précise par des techniques quantitatives en utilisant des principes de diversification et de couverture pour réduire ou contrôler les risques.
SUBVENTION	versement effectué par une tierce personne autre que le consommateur d'un bien ou service, et visant à diminuer le prix payé par le consommateur. En général, une personne achetant un bien ou un service à un prix inférieur à celui du marché reçoit une subvention. Les subventions financières sont souvent accordées sous la forme de taux d'intérêts inférieurs et de délais d'amortissements plus généreux que ceux pratiqués sur le marché.
CREDIT CIBLE	credit destiné à un sous-groupe défini de la population. L'assurance que les prêts ne seront accordés qu'à des emprunteurs répondant aux critères augmente le coût des transactions et exige une vérification de conformité.

**CONDITIONS DE PRET
TRANSPARENTES**

conditions faciles de comprehension, comprenant les informations requises pour la comprehension des obligations et les risques sous-jacents de façon accessible a toutes les parties engagees dans la transaction du credit

VONLONTE DE PAYER

montant paye par un consommateur pour une quantite donnee de biens ou de services. Suivant la theorie de la demande du consommateur, la volonte de payer implique automatiquement la capacite de payer. En langage de science sociale contemporaine, la "capacite de payer" entre quelques fois en contraste avec la "volonte de payer". L'assertion implicite que nous faisons ici est que, même si les gens ont la volonte de payer une certaine somme et le font reellement, ils ne disposent pas de la "capacite de payer" car ils devraient avoir depense cet argent dans d'autres domaines. L'achat du bien (ex eau) reduit leurs consommation d'autres biens et services et place le consommateur au dessous des normes sociales de consommation minimale.

APPENDICE C – LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Cap-Haïtien

<i>Nom</i>	<i>Affiliation</i>	<i>Categorie</i>
USAID		
Phillip Jones	• USAID expert-conseil	Expert-conseil
Ernest Bellande	• USAID expert-conseil	Expert-conseil/GOH
	•	
MEETINGS		
Georgemain Prophète	• President, Chambre de Commerce	Secteur privé
Max Ferrère	• Membre, Chambre de Commerce	Secteur privé
Nancy Menard	• Membre, Chambre de Commerce • Directeur d'agence, Unibank	Secteur privé
Didier Catalan	• Membre, Chambre de Commerce • Directeur d'agence, Sogebank	Secteur privé
Walter Bussenius	• Membre, Chambre de Commerce • Propriétaire, Hôtel Mont-Joli	Secteur privé
Jean-Revel Toussaint	• Maire Cap-Haïtien	Municipalité
Pierre Giorno	• Adjoint au Maire, Cap Haïtien	Municipalité
Mercier Louis	• Adjoint au Maire, Cap Haïtien	Municipalité
Hans Broder Schutt	• Membre, Chambre de Commerce • Actionnaire, GINSA	Secteur privé
Nonce Zéphir	• Membre, Chambre de Commerce • Actionnaire, GINSA	Secteur privé
Max Laroche	• Membre, Chambre de Commerce • Actionnaire, GINSA	Secteur privé
Gracius Laguerre	• Organisateur, CASEC Bande-du-Nord	Secteur public/civique
Gesner Jean-Francois	• Organisateur, CASEC Bande-du-Nord	Secteur public/civique
Jacques Paret	• Organisateur, CASEC Bande-du-Nord	Secteur public/civique
Jerome Osias	• Organisateur, CASEC Haut-du-Cap	Secteur public/civique
Edmond Bien-Aimé	• Organisateur, CASEC Petite-Anse	Secteur public/civique
Sosthène Joseph	• Organisateur, CASEC Petite-Anse	Secteur public
Ifacon Charles	• Organisateur, CASEC Petite-Anse	Secteur public

Jacmel

<i>Nom</i>	<i>Affiliation</i>	<i>Catégorie</i>
Jacques Khawly	President, Chambre de Commerce	Secteur privé
Dr. Michel Lominy	APDESE	Secteur privé
Dr Jean Robert Martinez	APDESE	Secteur privé
Nelta Jean-Louis	Plan International	NGO
Jean-Robert Sabat	Délegation du Departement du Sud-Est	Secteur public
Jimmy Cadet	Boulangerie Pam K-Det	Secteur privé
Roumel Bernadel	Bernadel Enterprises	Secteur privé
M. Navat Lundi	Directeur Admin , JACOSA	Secteur privé
Blaise Grafeteau	Association des Paysans de Demontreuil pour le Developpement	Secteur privé
Pierre Laloi	Association des Paysans de Demontreuil pour le Developpement	Secteur privé
Pascarin Raymond	Hôtel de la Place, UBRD	Secteur privé
Reynold Alexis	Bureau régional du Ministère de la Planification	Secteur public
Nom Pas Disponible	Directeur adjoint, BMH (Sogebank)	Secteur privé

Port au Prince

<i>Nom</i>	<i>Affiliation</i>	<i>Catégorie</i>
M Michael Azefour	Banque Mondiale	Agences Internationales
Robert Dressen	USAID/DAI	Expert-conseil
Serge Ambroise	IADB	Agences Internationales
Olivier Nadal	Chambre de Commerce de Haiti	Secteur privé
Faubert Gustave	SOFHIDES	Secteur privé
Ralph Denize	IADB	Agences Internationales
Roland Pierre	Banque centrale de Haiti	Secteur public
Nom Pas Disponible	Union Europeenne	Agences Internationales