PD-ABS-377
105593

HAITI TDY: FINAL REPORT
FRANK LUSBY
AUGUST 1996

Development Alternatives, Inc.

USAID/Haiti Contract 521-0256-C-00-5059-00/521-C-00-95-00059-00

Office of Economic Growth

Program for the Recovery of the Economy in Transition (PRET)

Project Number 5124

Lauren Mitten
PRET Project Administrator
Development Alternatives, Inc.
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
T: (301) 215-6651
F: (301) 718-7968

RECEIVED
SEP 16 1996

ARCHIVES
SUB-SECTOR
DATEX

HAITI TDY

FINAL REPORT

Prepared by:

Frank Lusby
August 1996

TABLE OF CONTENTS

Introduction 2

U.S. Preparations 2

In-Country Preparations 2

Training Workshops 2

Other Activities 4

Conclusions and Recommendations 4

Acknowledgements 5

APPENDICES 6

A. Training session plans and accompanying materials
B. Workshop evaluations
C. Scope of work

RECEIVED
SEP 16 1996

Introduction

This consultancy took place from August 5 to September 4, 1996. Its primary objective was to assist the PRET project to prepare and conduct two training workshops entitled "Institutional Transformation of Micro-Finance Institutions". This report will outline the activities of this work conducted and will provide brief recommendations for future project activities. A complete set of the training materials developed is presented in the appendix.

U.S. Preparations

Preparations began in the U.S. by collecting and researching diverse materials on the institutional development of micro-finance institutions. A series of email, fax, and telephone conversations also took place between the consultant and the PRET project's micro-finance advisor. The objective of these conversations was to finalize the workshop goals and discuss the materials to be presented. Preparation work continued with the development of draft training session plans.

In-Country Preparations

The first few days in-country were used to review the draft training session plans with the PRET micro-finance advisor. Additional materials were added and several revisions took place. Once the session plans were finalized the accompanying visual aids, hand-outs, and exercises were produced. This was followed by final logistical arrangements with the audio-visual equipment and training room.

Training Workshops

The workshops took place on August 22-23 and on August 26-27, 1996. There were twenty-four participants in the first workshop and twenty participants in the second, coming from a variety of Haitian micro-finance institutions. The workshop focused on the following themes:

- Introduction to Institutional Transformation
- Policies and Procedures for Good Asset Management
- Establishing Interest Rates
- Performance Indicators
- Funding Criteria for Micro-finance Institutions

The first session addressed the need for an organizational culture guided by the principles of on-time loan repayment and financial self-sufficiency. A role play was done (using volunteers) to illustrate the problems that arise when an organization does not have a good culture.

The second session drew upon the practices of informal sector money lenders to illustrate interest rate practices in the informal sector and to bring out lessons for successful micro-

finance management. Excerpts were presented from a study done in West Africa that examined the lending practices of wholesale vendors in a variety of sectors including agriculture products, metal working, and the fishing industry. These loans were for purchasing raw materials and generally were reimbursed within one week. When the rates being used are extrapolated to a yearly basis they varied between 200% and 1000% per year. One of the interesting aspects of these practices is that many clients have been working with the same moneylenders for ten to fifteen years, and they view them as good service providers. An example was also given of Haitian cash money lenders, whose rates averaged about 500% per year. One of the conclusions drawn in the subsequent discussions was that clients are prepared to pay more than the subsidized interest rates currently offered by the micro-finance institutions in Haiti. Participants were then divided into small groups to discuss how the moneylenders are able to survive and operate successfully - and to see which of these lessons could be applied to micro-finance institutions. Examples of lessons included: providing short term working capital loans to reduce risk, creating a network of information sources, and charging interest rates that cover all costs.

The third session covered interest rate calculation. The session started with a discussion on the effect of inflation on interest rate determination. This was followed by a presentation on the costs of a micro-finance institution. In a participatory manner, the participants discovered that a micro-finance institution in Haiti would probably need to be charging at least 60% interest in order to cover all of their costs. The final part of the session addressed the importance of preserving loan capital.

The fourth session looked at performance indicators. The session began with a review of "old world" and "new world" views of micro-finance. This was followed by a presentation of performance indicators developed by the PRET project, along with a discussion of their importance.

The fifth session addressed the issue of funding criteria for micro-finance institutions. A small group exercise was conducted in which the participants put themselves in the place of an investor (donor, bank, etc.) interesting in investing funds in a micro-finance institution. They were asked to develop a list of criteria that would help ensure that their funds would be well used in both the short and long term. The groups came up with impressive lists. This was followed by a brief presentation of the principles underlying the capitalization fund currently being organized by USAID and PRET.

During the synthesis session, participants were asked to once more break into small groups and to identify the kind of changes they would like to bring to their micro-finance institutions. They were asked to refer to the subjects covered during the workshop including: 1) setting an appropriate organizational culture; 2) adopting improved management practices (lessons from informal sector money lenders); 3) establishing appropriate interest rates, and; 4) using performance indicators. The participants developed extensive lists which they then presented in full session. The final activities included a brief evaluation (see appendix) and the distribution of a notebook with selected materials assembled by the PRET micro-finance advisor.

Other Activities

After the workshop, the consultant worked to finalize the training session plans in french, along with all the supporting documentation (see appendix). This included improvements that were made to the plans based on having applied them during the two workshops. The consultant also worked together with the PRET micro-finance advisor to review the upcoming workshop for credit officers from the Haitian Development Foundation. The new HDF manual was reviewed, a flow-chart for making loans was developed, and individual sessions were identified. A review was also undertaken of PRET's upcoming training workshop for village bank promoters. These latter activities were undertaken, at the suggestion of PRET staff, instead of conducting visits to micro-finance institutions.

Conclusions and Recommendations

The institutional transformation workshops went well - with full and active participation. The principles of financial self sufficiency and on-time loan repayment were well assimilated by the participants. While not all agreed with the approach of focusing only on self-sufficiency (some stated that they could accept subsidized interest rates, and the corresponding gradual erosion of their capital, in the name of "helping" their clients grow and expand), no one refuted the logic behind the arguments.

The following recommendations are made to the PRET project, based on work and observations made during the consultancy:

1. A short study should be conducted by a local consultant to investigate the moneylender practices (both cash and in-kind) in the Haitian informal sector. While several participants stated that the practices presented in the West Africa study were similar in Haiti, it would be even more powerful to have local examples. This would help drive home the point that small and micro enterprises are willing to pay "high" interest rates for services that are useful to them.

2. It would be useful for PRET to focus its institutional development efforts on a small number of clients. In conjunction with the revamping of lending practices at the HDF, it would be useful to concentrate efforts on one branch so that it could become a model for the others.

3. Many workshop participants stated that the training methodology used was one of the workshop's strongest points, and that it would be useful for them to learn this methodology as well. It would therefore be useful to organize a training of trainers (TOT) workshop in adult learning methodology for selected representatives from both financial and non-financial enterprise development organizations in Haiti. This would allow the organizations to prepare and conduct effective training activities for their staff and clients. The TOT could then be followed up with targeted interventions to develop specific training materials and workshops.

Acknowledgements

The consultant would like to thank the staff of the PRET project for their excellent support and collaboration during this consultancy. Special thanks to the micro-finance advisor who provided excellent input and guidance into the development of the workshop materials.

APPENDICES

APPENDIX A

Training Session Plans and Accompanying Materials

L'ATELIER DE FORMATION SUR LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

PLANS DE SEANCES

Développé par:

Frank Lusby
Juana Rodriguez

Août 1996

L'Atelier de Formation Sur la Transformation Institutionnelle

Programme

Jour 1

8:30 Introduction
9:00 Séance I: L'Introduction a la Transformation Institutionnelle
10:00 Pause
10:30 Séance II: Les Politiques et Procédures pour la Gestion Efficace (Leçons Tirees du Secteur Informel)
12:30 Dejeuner
13:30 Séance III: L'Etablissement des Taux d'Intérêts
15:00 Fin de journée

Jour 2

8:30 Séance IV: Les Indicateurs de Performance
10:00 Séance V: Les Critères de Financement des Institutions de Microfinance
10:30 Pause
11:00 Séance V (suite)
12:00 Synthese/Divers
13:00 Dejeuner / Fin de l'Atelier

Séance I: L'Introduction à la Transformation Institutionnelle

Objectifs:

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- décrire comment les attitudes et pratiques institutionnelles peuvent influencer la performance des portefeuilles de crédit.

Temps: 1 heure

Etapes:

Etape 1. Présentation des objectifs

Etape 2. JEU DE ROLE - Le facilitateur explique que la séance commmencera avec un jeu de rôle, joué par les volontaires (choisis à l'avance). Il présente les volontaires et il explique la situation qui existe dans l'ONG fictive (voir jeu de rôle en annexe).

Etape 3. Le facilitateur demande aux participants (FDAP) "Quels sont les problèmes que confrontent l'ONG et quelles sont les causes de ces problèmes?" Il liste les mots clés des réponses sur le flip chart et complète au besoin.

Réponses attendues:

- mauvais système d'information
- la culture de l'organisation n'est pas orientée sur les remboursements à temps
- manque d'organisation et de discipline (avec les arriérés)
- pas d'orientation sur la préservation du capital
- manque d'orientation au départ du partenaire à Miami

Il précise qu'en général il manque une "culture" dans l'organisation qui favorise les principes tels que le remboursement des prêts à temps, l'autosuffisance financière, et la préservation du capital. Il précise que c'est la culture de l'organisation qui guide le personnel dans leur travail, et que si la culture n'est pas bonne, les résultats de l'organisation seront compromis.

Etape 4. Le FDAP "Si vous étiez le responsable de programme à Miami, quels conseils donneriez-vous à l'ONG locale, ou bien quelles formes de l'assistance technique proposeriez-vous afin d'améliorer le programme"? Il liste les mots clés des réponses sur le flip chart et complète au besoin.

Réponses attendues:

- améliorer le système de collecte d'information
- rendre le processus d'octroi de prêt plus souple
- créer un système d'information qui informera les officiers de crédit sur les problèmes d'arriérés - et les encourager à suivre immédiatement
- former le personnel dans les principes fondamentaux tels que le remboursement des prêts à temps, l'autosuffisance financière, et la préservation du capital.

Etape 5. Le FDAP "Est-ce que les clients sont la cause majeure des problèmes ici? Sinon, qu'est-ce que l'ONG doit faire pour améliorer le taux de remboursement? Il liste les mots clés des réponses sur le flip chart et complète au besoin.

Réponses attendues:

- les clients font la force du programme
- il faut que la méthodologie utilisé est appropriée pour les clients
- **toute l'organisation doit être engagé** et orientée vers les remboursements à temps - et cet engagement doit être communiqué aux clients

Etape 6. Le facilitateur apporte les précisions suivantes:

- qu'il y a des outils de gestion pour la gestion des arriérés, les indicateurs de performance, et les politiques et procédures qui sont disponibles pour les institutions de microfinance (ceux qui ont participé dans les séances de formation de PRET en ont déjà reçu) - mais que ces outils ne seront bien utilisées que s'il y a une bonne culture dans l'organisation.

- Le développement d'une culture organisationnelle qui favorise les remboursements des prêts à temps, l'autosuffisance financière, et la préservation du capital est le plus grand défi d'une institution de micro-finance.

Etape 7. Revue des objectifs

Préparation et Matériels

- Objectifs sur flip chart
- Jeu de Rôle (il faut chercher les volontaires et les initier dans leurs rôles bien avant le démarrage de la séance)

JEU DE ROLE

Rôle du Directeur

* Le repaiement des prêts n'est pas votre priorité

*L'argent doit arriver aux mains des pauvres. Pour vous, c'est l'essentiel
*De toute façon, votre ami le Directeur du Programme
*HELP est au courant des problèmes des arriérés puisque vous lui avez expliqué la situation à plusieurs reprises
*Toute cette histoire de gérer le revenu?
* En 1994 vous nous avez demandé de distribuer l'argent et vous n'avez jamais demandé de rapports de revenu
*Il est injuste de changer les règlements du jour au lendemain
*Et toute cette demande d'informations ? Si vous voulez ce genre d' informations nous devons avoir beaucoup plus de techniciens et d'ordinateurs

Rôle du Gestionnaire HELP/MIAMI

*Vous remarquez que les activités d'Agriculture et de Santé sont en bon état
*Le Programme de Crédit, par contre, souffre de graves problèmes au niveau de la récupération de capital et du paiement des intérêts
*20% des paiements sont à plus de 90 jours en arriérés
*Il n'y a pas des rapports sur le revenu
*VNA a présenté une demande de subvention additionnelle pour combler la perte en capital, et servir les clients qui attendent
*Vous leur expliquez que HELP va fermer le bureau à Miami dans deux années. SI VNA ne récupère pas son capital, elle devra aussi suspendre ses activités de crédit. Les besoins de clients répondent à la récupération de capital, et non aux subventions additionnelles.
*Il est regrettable que la VNA n'aie pas profité de la subvention initiale pour se capitaliser durant les deux dernières années. Selon la proposition présentée en 1994, la VNA était supposée devenir viable à 100% en trois ans.

Après les réponses du staff

*Mais oui, nous ne sommes pas sans blâmes.
*Si je comprends bien la personne qui a accepté votre projet de crédit en 1994 n'a pas compris le mot VIABILITE.
*Si non, on vous aurait aidé à bâtir des systèmes de gestion financière pour mesurer votre revenu, et votre viabilité.

Rôle du Comptable

*Pour vous, même si l'argent était payé, il n'y a pas de système pour gérer les paiements
*Le système gère seulement les subventions de HELP et autres bailleurs de fonds.
*Vous ne savez pas quoi faire avec les paiements.
*Les clients signent un reçu disant qu'ils ont reçu le prêt.
*VNA peut rapporter à HELP le nombre des prêts débourses.
*Les coûts haussent, la gasoline est chère. La réparation des véhicules devient onéreuse. Ces longues distances parcourues par les voitures. HELP devrait nous donner de nouvelles voitures.
*Si HELP veut qu'on gère le revenu, ils doivent nous donner des ordinateurs et de l'assistance technique.

Gestionnaire du Programme VNA
*Pour vous, l'essentiel est d'aider les clients dans le démarrage de leurs entreprises.
*Il est injuste de demander aux entreprises de payer lors de leur début.
*Spécialement ceux qui ont investi le prêt dans la plantation du maïs et du pois.
* Après le démarrage, vous êtes certain qu'ils sont de bonne foi, et qu'ils paieront.

Après le commentaire de voiture du comptable

*Il faut parcourir les distances nécéssaires pour arriver aux clients.
*HELP devrait nous donner de nouvelles voitures pour qu'on puisse déservir les plus pauvres qui vivent dans des régions éloignées

*Et si vous avez des soucis concernant la santé du portefeuille, vous aurez dû nous aider au paravant
*On envoie les rapports régulièrement, et jusqu'à présent vous ne dites rien.
* Ces brèves visites que vous effectuez au dernier moment sont inutiles
*Mieux vaut nous aider au fur et à mesure.

Séance II: Les Politiques et Procédures pour la Gestion Efficace

Objectifs:

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- décrire les pratiques des prêteurs d'argent dans le secteur informel et les implications de ces pratiques pour les institutions de microfinance

- lister quelques clés de succès pour la gestion efficace des institutions de microfinance

Temps: 2 heures

Etapes:

Etape 1. Présentation des objectifs

Etape 2. Le facilitateur apporte les précisions suivantes:

- Les institutions de microfinance qui viennent de démarrer ou bien qui veulent améliorer leur méthodologie peuvent développer des connaissances en observant les pratiques des prêteurs d'argent dans le secteur informel.

- Ces informations sont surtout utiles pour comprendre les types de service qui intéressent les microentreprises.

Etape 3. Le facilitateur introduit l'étude sur "les taux d'intérêts pratiqués dans le secteur informel" avec les remarques suivantes:

- Une étude a été faite récemment sur les taux d'intérêts pratiqués dans le secteur informel.
- L'étude a été faite au Tchad, mais l'expérience montre que les mêmes pratiques existent dans beaucoup de pays, et que selon certaines personnes, des pratiques similaires existent en Haïti.
- Il sera utile d'examiner les résultats de cette étude.

Le facilitateur présente le tableau sur "les taux d'intérêts pratiques dans le secteur informel" sur transparent. Il le commente et puis il distribue une copie à chaque participant.

Exemples de Taux d'Intérêts Pratiques dans le Secteur Informel

Crédit en espèces (Haïti)

Entreprise	Montant du Prêt	Montant a rembourser	Termes de Crédit	Taux d'Intérêt annuel
Prêteurs d'Argent	$100 Haïtien	$140 Haïtien	Paiement dans un mois	480%

Crédit en Nature (Tchad)

Entreprise	Achat	Prix au Comptant (Francs CFA)	Prix a Crédit (Francs CFA)	Termes de Crédit	Taux d'Intérêt annuel
Détaillant (d'oignons)	un sac d'oignons chez le grossiste	4000	4250	Paiement dans 4 jours	575%
Détaillant (les beignets)	sac de farine chez le fournisseur	7000	7250	Paiement dans 7 jours	184%
Détaillant (le mil)	sac de mil chez le grossiste	3750	4000	Paiement dans 4 jours	613%
Détaillant (Charbon)	sac de charbon chez le grossiste	1400	1500	Paiement dans 3 jours	857%
Forgerons	un kilo d'aluminium	350	400	Paiement dans une semaine	734%
Détaillant (Poisson)	une cuvette de poisson chez le grossiste	40000	45000	Paiement dans quatre jours	1,125%

Les Clés de Succès Des Prêteurs d' Argent

Gestion Efficace

- utiliser un processus d' octroi de prêt qui minimise le temps et les coûts
- travailler près de la maison ou de l'endroit de travail afin de minimiser le temps perdu dans le suivi des emprunts
- créer un réseau de contacts afin d'effectuer le suivi des prêts à moindre coût
- réinvestir rapidement des fonds afin que le portefeuille puisse continuer de générer des revenus

Contrôle de Risque

- utiliser des garanties fiables telles que les bijoux, les machines, les vélos, etc..
- utiliser des réseaux informels pour rappeler les clients de leurs engagements
- exiger les paiements et montrer parfois la force (si nécessaire) afin de garantir les remboursements
- octroyer les petits prêts qui exigent de petits remboursements réguliers

Une Marge d'Intérêt Suffisante

- appliquer des taux d'intérêt qui couvrent tous les coûts et les risques, et qui génèrent une marge importante
- lier les prêts aux devises internationales (tels que le dollar) afin de se prémunir contre les pertes dûes a l'inflation

Les Services Utiles

- rendement rapide du service au client
- un endroit facilement accessible au client
- une compatibilité culturelle et linguistique avec le client
- très peu ou pas de préconditions pour l'octroi de prêt - l'argent peut être utilisé pour n' importe quel besoin
- pas de charge supplémentaire avant d'octroyer le prêt
- disponibilité permanente des services financiers

SECTION III.
SOURCES DE CREDIT ET MOBILISATION DE L'EPARGNE DANS LE SECTEUR INFORMEL

Cette section sera consacrée à l'importance du secteur informel au Tchad, et aux résultats de l'enquête menée auprès des petits détaillants, grossistes, prêteurs d'argent et autres utilisateurs ou fournisseurs de crédit dans le secteur informel. En outre, cette section passera en revue les diverses formes de mobilisation d'épargne en milieu informel urbain.

A. IMPORTANCE DU SECTEUR INFORMEL URBAIN

Le secteur informel est très visible dans les villes du Tchad de même que dans les autres pays en développement. Selon une appréciation de la Banque Mondiale, le secteur informel urbain (SIU) représentait 23 pour-cent de la population urbaine du Tchad en 1989 et 75 pour-cent de la population active. A partir de l'estimation de la population totale du pays de 5.1 millions en 1986, la population urbaine serait de l'ordre de 1.38 million et le secteur informel compterait 317,000 persommes. Or, seulement 14.298 employés salariés travaillant pour 1180 entreprises étaient enregistrés. Les six entreprise principales du pays employaient 6291 travailleurs. En outre, il convient de tenir compte de 20.000 fonctionnaires et 30.000 membres des forces armées. Ceci siginifie une population active de 70.000 travailleurs au sein du secteur formel. Néanmoins, le Tchad a une population active totale estimée a 2 millions de personnes. Ceci veut dire que le secteur informel urbain au Tchad constitue sans doute la régle et non l'exception.

B. MÉTHODOLOGIE

VITA/PEP est la seule institution d'importance desservant les besoins de crédit des SME et Micro-Enterprises qui constituent le secteur informel urbain. Ces besoins sont également couverts par les grossistes, prêteurs d'argent et une multitude d'autres fournisseurs. En outre, le secteur informel urbain a mis au point plusieurs mecanismes ingénieux pour mobiliser l'épargne. Durant son séjour au Tchad, l'auteur a utilisé les services de deux consultants locaux, Mme

Habiba Idriss et Mr. Gassoumian Simon spécialisés dans le sondages d'opinion et les enquêtes de comportement. Des questionnaires préliminaires furent préparés et mis à l'épreuve avant le démarrage des entrevues à N'Djaména, Linia, Dagarmasso, et Koundoul. Cette enquête ne pretend pas reposer sur une base statistique parfaite et aucune estimation du degré de confiance n'est fournie. Cependant, les réponses obtenues sont consistantes et comparables à celles d'autres enquêtes déja publiées sur le secteur informel dans plusieurs pays Africains. L'objectif principal de cette enquête était de déterminer l'incidence de l'intérêt à divers stades de la distribution de produits alimentaires en comparant les prix au comptant et à crédit.

C. RÉSULTATS D'ENQUÊTES SUR LES TAUX D'INTÉRÊT

C.1. Importance de l'Intérêt dans la Distribution du Mil

Le mil a été choisi en raison de son importance dans le régime alimentaire Tchadien. Le producteur vend généralement son mil en consignation à un revendeur ou intermediaire qui procède à la collecte du produit auprès du producteur. A ce stade, le producteur ne reçoit pas de paiement pour son mil. Le producteur et le revendeur se mettent d'accord sur un prix de 3000 FCFA par sac de 100 kilogrammes et une commission de 250 FCFA, ce qui siginfie que le producteur recevra un paiement de 2750 FCFA dans une dizaine de jours. Le revendeur transporte le mil au marché à N'djaména où il le vend aux grossistes au prix moyen de 3500 FCFA. Le coût du revendeur set 2750 FCFC plus 250 FCFA de transport. Par conséquent, le benefice du revendeur s'élève à 550 FCFA. En outre, le revendeur perçoit sa commission de 250 FCFA pour la vente du mil au grossiste. Cette commision n'est ni plus ni moins qu'un intérêt s'élevant à 9,10 pour dix jours soit 327,27 pour-cent par an.

A la prochaine étape le long de la chaîne de distribution, le grossiste vend le mil au detaillant entre 3750 et 4000 FCFA par sac. Cette vente est à crédit et le paiement au grossiste aura lieu dans quatre jours. La marge beneficiaire du grossiste comprend une composante d'intérêt. A supposer un prix de vente de 3750 FCFA, cette marge beneficiaire/intérêt est de 250 FCFA sur 4 jours soit un taux annuel de 642,86 pour-cent.

C.2. Incidence de l'Intérêt dans la Distribution des Oignons

Les oignons sont une denrée principale du régime alimentaire Tchadien. Le producteur achemine ses oignons sur le marché et les livre à un intermediaire en consignation pour une durée de cinq jours. L'intermédiaire dicte le prix au producteur soit 3000 FCFA par sac moins une commission de 250 FCFA. Par conséquent, le producteur paie un intérêt effectif de 250 FCFA pour cinq jours soit 9,09 pour-cent ou un taux annuel de 654,54 pour-cent.

L'intermédiaire n'encourt aucun frais lors de la vente au grossiste. En outre, il contrôle le prix de vente au grossiste. L'intermédiaire vend les oignons à 3000 FCFA par sac ou à un prix plus élevé. Durant les périodes de pénurie, le prix au grossiste peut monter jusqu'à 7000 FCFA. Outre la commision/intérêt qu'il reçoit du producteur, la marge bénéficiaire de l'intermédiaire est intéressante.

Le grossiste vend au détaillant du marché à credit au prix de 4000 FCFA par sac au comptant ou à credit sur quatre jours. La différence entre les prix de vente au comptant et à crédit est de 250 FCFA sur quatre jours soit un taux d'intérêt de 599,94 pour-cent par an.

Le détaillant vend au comptant au consommateur à 4200 FCFA le sac. Souvent, il réduit son prix de vente afin d'accélérer son taux de rotation et payer le grossiste qui à son tour règle l'intermédiaire qui peut alors payer le producteur. Alors que l'intermédiaire et le grossiste reçoivent une marge bénéficiaire et des intérêts élevés sur une période relativement courte, le producteur doit attendre son règlement jusqu'à la fin du cycle.

C.3. Incidence du Crédit pour les Marchandes de Beignets

Les beignets sont très populaires dans les villes. Dix marchandes furent contactées. Chacune de ces marchandes vend au comptant. Toutefois, trois d'entre elles indiquèrent qu'elles achètent leur farine et leur huile a credit.

La première achète sa farine à credit à 7250 FCFA par sac de 50 kilos au lieu de 7000 FCFA au comptant. La durée du crédit est de 7 jours. La différence entre le prix comptant et le prix à crédit représente l'intérêt qui s'élève dans ce cas à 3,57 pour-cent sur 7 jours soit 183,67 pour-cent par an.

La seconde achète son huile à crédit sur 7 jours à 7500 FCFA par sac au lieu d'un prix comptant de 7000 FCFA. Dans ce cas, l'intérêt se monte à 7,14 pour-cent sur 7 jours soit 367,34 pour-cent par an.

La dernière achète sa farine et son huile à crédit sur quatre jours. Le prix d'achat à crédit de la farine est de 7500 FCFA par sac au lieu de 7000 FCFA au comptant entraînant un taux d'intérêt de 7,14 pourcent sur 4 jours ou 642,85 par an. Pour l'huile, le taux d'intérêt s'élève à 450 pour-cent par an.

Manifestement, ces trois marchandes payent un taux d'intérêt très élevè pour leurs achats de fournitures à credit. Elles n'ont sans doute pas le choix ou un choix limitè. A leurs yeux, l'accès au crédit est d'une importance capitale et les amème à dire que "les fournisseurs sont très gentils".

C.4. Taux d'Intérêt Pratiqués par les Prêteurs D'Argent

Les prêteurs d'argent connaissent une période de prospérité à N'djaména. Les fonctionnaires n'ont pas été payés depuis plusieurs mois et les banques ne leur accordent plus de prêts. Par conséquent, ils doivent recourir aux prêteurs d'argent qui prennent des risques qu'ils compensent par des intérêts très élevés.

Le premier prêteur est un commerçant qui avance de petites sommes à des fonctionnaires pour une semaine. Un prêt type se monte à 5000 FCFA est remboursable à 7500 FCFA soit un intérêt de 50 pour-cent sur une semaine correspondant à un taux annuel de 2571,42 pour-cent. Suivant l'emprunteur,ce taux peut être réduit de moitie.

Le second prêteur, également un commerçant, traite avec les fonctionnaires qu'elle connait bien. Elle accorde des prêts plus importants sur un mois. Un prêt de 100.000 FCFA doit etre rembourse a 125.000 FCFA. Le taux d'interet annuel est de 300 pour-cent. De la même manière, un prêt de 100.000 FCFA sur deux semaines ou un mois doit être remboursé à 150.000 FCFA. Si le prêt est pour deux semaines, le taux d'intérêt est de 1825 pour-cent par an et si le prêt est pour un mois, le taux est de 643 pour-cent. Cette prêteuse est consciente des risques qu'elle prend et de la nécéssité d'être compensée pour ces risques. Elle est essentiellement guidée par une somme fixe qu'elle considère comme son dû mais elle ne semble pas saisir l'aspect graduel de la composante temps dans la valeur de l'argent.

La troisième prêteuse est une veuve qui ne prête pas d'argent mais vend des tissus aûx fonctionnaires du sexe feminin pour une durée de deux mois. Elle est également guidée par un montant fixe qu'ell considère son dû quelque soit le montant de la vente. Par exemple, une de ses transactions se montait à 20.000 FCFA sur une durée de deux mois. La même transaction au comptant se montait à 17.500 FCFA. Dans ce cas, le taux annuel d'intérêt était de 85,71 pour-cent. Une autre vente à credit se montait à 30.000 FCFA contre 27.500 FCFA au comptant. Bien que le montant de l'intéret etait le même que dans le cas précédent, le taux annuel etait seulement 54,54 pour-cent.

C.5. Intérêt Pratiqué par les Marchands de Charbon

Au Tchad, le combustible le plus répandu est le charbon de bois. Trois marchands de charbon de bois furent contactés.

La Coopérative de Charbon de Bois à N'Djaména achète son charbon au comptant. Elle le vend au comptant a 1200 FCFA par sac ou à 1500 FCFA sur trois jours. Le taux effectif d'intérêt est de 3000 pour-cent par an.

Un détaillant à N'djamena vend au comptant mais achète au comptant ou à crédit. Le prix au comptant est de 1400 FCFA tandis que le prix à trois jours est de 1500 FCFA. Le taux effectif d'intérêt est de 857 pour-cent par an.

Enfin, un individu avec un cheval et une charrette vend son charbon de porte à porte à 1400 FCFA au comptant ou à crédit sur trois jours pour 1500 FCFA. L'intérêt qu'il perçoit est de 857 pour-cent par an.

C.6. Intérêt Perçu par les Forgerons

Les forgerons sont très affairés. Ils fabriquent une gamme étendue d'articles comprenant des casseroles, des marmites, et des cantines en metal. Certains vendent au comptant ou à crédit et achètent leurs fournitures consistant principalememt en tôle ondulée et aluminium au comptant ou à credit. Trois forgerons furent approchés.

Le premier fabrique et vend des casseroles et marmites. Tous ses achats et ses ventes sont au comptant.

Le second qui fabrique et vend des cantines metalliques de petite et moyenne dimension au comptant et à crédit. Les cantines de taille moyenne se vendent au comptant pour 2000 FCFA contre 2500 FCFA sur une semaine. Dans ce cas, le taux annuel d'intérêt est de 1285,71 pour-cent. Parfois la durée du crédit est prolongée sur deux semaines alors que le prix ne varie pas et le taux d'intérêt annuel est de 642 pour-cent. Les cantines de grande dimensiom sont vendues à 6250 FCFA sur une semaine contre 6000 FCFA au compant. Le taux annuel d'intérêt est alors de 214 pour-cent.

Le troisième vend sa production de marmites au comptant. Toutefois, il achète son aluminium à 350 FCFA par kilo au comptant et parfois à credit sur une semaine à 400 FCFA. Le taux annuel d'intérêt correspond à 734,70 pour-cent.

C.7. Intérêt Perçu dans la Distribution du Poisson

L'échantillon dans le cadre de l'enquête comprenait quatre personnes à Hondouma à une trentaine de kilomètres de N'Djaména.

Un pêcheur vend le produit de sa pêche dans le village. Son prix comptant est de 3000 FCFA par cuvette et le prix à crédit sur quatre jours est de 4000 FCFA. La différence représente un taux annuel d'intérêt de 3000 pour-cent.

Un détaillant sur le marché achète le poisson au comptant entre 50 et 55.000 FCFA la caisse ou à credit sur quatre jours entre 55 et 60.000 FCFA. La différence correspond à un taux annuel d'intérêt variant entre 818 et 900 pour-cent. Il vend au comptant ou à crédit sur quatre jours pour 75.000 FCFA par caisse, soit 5000 FCFA en dessus du prix comptant. L'intérêt qu'il perçoit équivaut à un taux anuuel de 643 pour-cent.

Une autre détaillante indique qu'elle achète son poisson auprès des pêcheurs au comptant pour 40.000 FCFA par caisse ou 45.000 FCFA sur quatre jours. L'intérêt qu'elle supporte est de 1125 pour-cent par an. Toutes ses ventes sont au comptant.

Enfin, un détaillant avec un petit restaurant annexé à son négoce achète son poisson au comptant pour 40,000 FCFA la caisse ou à 45.000 FCFA sur quatre jours. L'intérêt qu'elle paie à son fournisseur correspond à un taux annuel de 1125 pour-cent. Toutes ses ventes sont au comptant.

C.7. Conclusion

Bien que les taux d'intérêt mentionnés ci-dessus soient usuriers, il existe une forte demande pour le crédit au sein du secteur informel. L'accès au crédit revêt une importance toute particulière et prime sur le coût de l'argent qui n'est souvent pas évident à l'acheteur ou utilisateur. Bien que la situation actuelle ne soit pas désirable, le système de crédit qui existe fait marcher le secteur informel urbain. Sans ce crédit, le secteur s'effondrerait et un nouveau système devrait etre mis sur pied. Compte tenu de la demande élevée pour ce type de prêts à court terme et ne reposant sur aucune sûreté, il n'est pas certain qu'un système de replacement pourrait fonctionner efficacement à des taux d'intérêt bien inférieurs.

D. MOBILISATION DE L'ÉPARGNE EN MILIEU INFORMEL

En dépit de l'environnement difficile qu'il représente, le secteur informel a mis au point un système souple et efficace pour la mobilisation de l'épargne par le biais des tontines, pari-ventes et azoumas.

D.1. Tontines

Les tontines sont l'équivalent Camerounais et Tchadien des associations d'épargne tournante et de crédit (AETC) que l'on peut observer ailleurs dans le monde. Les tontines constituent des associations informelles regroupant jusqu'à vingt membres et dont la mission est de faciliter la consolidation de petits apports versés régulièrement (hebdomadairement ou mensuellement) et de distribuer des fonds à chaque membre jusqu'à ce que tous aient reçu leur quote-part de crédit. Les contributions n'encourent aucun intérêt et les crédits distribués sont remboursables périodiquement. Les tontines sont très populaires car elles permettent à leurs membres d'épargner des fonds susceptibles d'être utilisés pour l'achat de terrain, de motocyclette ou en vue d'un mariage. Traditionellement, les tontines ont été favorisées par les menagères. Récemment, les tontines ont attiré une autre clientèle. A l'heure actuelle, les fonctionnaires qui n'ont pas reçu leur solde depuis plusieurs mois sont reputés avoir recours à ce mécanisme de mobilisation de l'épargne. Les tontines sont également une méthode efficace de mobiliser l'épargne pour des fins d'entraide. Les tontines reposent sur des contributions regulières, la responsabilité de chaque membre et la confiance mutuelle.

Séance III: L'Etablissement des Taux d'Intérêts

Objectifs:

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- décrire l'importance de fixer des taux d'intérêts qui couvrent le taux d'inflation
- décrire les coûts qui doivent être couverts par les institutions de microfinance
- décrire l'importance de préserver le capital (portefeuille)

Temps: 1 heure

Etapes:

Etape 1. Présentation des objectifs

Etape 2. Le FDAP "pourquoi le taux d'inflation influence les taux d'intérêts pratiqués par les institutions financières"? Il écrit les mots clés des réponses sur flip chart et complète au besoin.

RA: Le taux d'inflation influence les taux d'intérêts car, avec l'inflation, la valeur de l'argent diminue avec le temps. Donc, si une institution de micro-finance veut sauvegarder la valeur de son capital le taux d'inflation doit être compris dans le taux d'intérêt demandé aux clients.

Le facilitateur précise que la différence entre le taux d'intérêt demandé aux clients et le taux d'inflation s'appelle le "taux d'intérêt effectif".

Etape 3. Le facilitateur présente l'exemple suivant sur flip chart:

Taux d'intérêt:	12%	18%	24%
Taux d'inflation	18%	18%	18%
Taux effectif	-6%	0%	6%

Etape 4. Le facilitateur remarque que nous avons vu comment le taux d'inflation influence les taux d'intérêts pratiqués par une institution de microfinance, mais que les taux d'intérêt doivent aussi prendre en compte les **coûts** de ces institutions.

Il demande aux participants "Quelles sont les catégories de coûts pour une institution de microfinance?" Il écoute les réponses et complète au besoin. Ensuite, il présente les trois catégories de coûts sur flip chart (préparé à l'avance).

Réponses attendues:

- coût de financement du capital
- coûts d'opérations
- provision pour pertes sur prêt

Etape 5. Le FDAP "Quels sont des exemples de coût dans chaque catégorie"? Il écoute les réponses et complète au besoin.

Etape 6. Le facilitateur présente l'exemple chiffré suivant (en mettant les chiffres à coté des coûts listés sur le flip chart de l'étape 4).

Exemple chiffré:

•	coût de financement du capital	20%
•	coûts d'opérations	15%
•	provision pour pertes sur prêt	10%
	Inflation	18%
	Total	63%

Etape 7. Le FDAP "Quel est l'effet obtenu si le taux d'intérêt pratiqué par une institution de micro-finance est inférieur à cela?" Il écoute les réponses et complète au besoin.

RA: L'institution consomme progressivement son capital.

Etape 8. Le facilitateur précise qu'il y a une autre façon de voir si le revenu de l'institution est capable de couvrir ses coûts. Il présente "le ratio de l'autosuffisance"sur flip chart (préparé à l'avance) et puis il donne un exemple chiffré.

Ratio de l'Autosuffisance:

$$\frac{\text{Revenu (généré par les opérations de crédit)}}{\text{Coût de financement du capital + Coûts d'opérations + Provision pour pertes sur prêt}}$$

Exemple chiffré:

$$\frac{1000}{900 + 100 + 200} = 83\%$$

Il fait les précisions suivantes:

- ratio < 100% veut dire que l'institution ne couvre pas ses coûts
- ratio = 100% veut dire que l'institution est "au point mort" (ses revenus sont égaux à ses coûts)
- ratio > 100% veut dire que l'institution réalise un bénéfice

Etape 9. Le FDAP "Quel est l'effet, sur l'institution de microfinance, d'un ratio inférieur à 100%?" Il écoute les réponses et complète au besoin.

Réponses attendues:

- le capital sera progressivement consommé et éventuellement l'institution fermera ses portes

Etape 10. Le FDAP "Pourquoi est-il important de sauvegarder le capital de l'institution?" Il écrit les mots clés des réponses sur flip chart et complète au besoin.

Réponses attendues:

- ça génère le revenu
- c'est le produit demandé par les clients
- c'est la raison d'être de l'institution

Etape 11. Le facilitateur présente et commente le transparent sur "le portefeuille de crédit de l'institution". Par la suite, il distribue une copie aux participants.

Etape 12. Revue des objectifs

Matériels et Préparation

- Objectifs sur flip chart
- "Les catégories de coûts pour une institution de microfinance" (flip chart)
- "Le ratio de l'autosuffisance" (flip chart)
- "Le portefeuille de crédit de l'institution" (transparent et copies)

APPENDIX Y

PORTEFEUILLE DE CRÉDIT DE L'INSTITUTION

L'ACTIF LE PLUS IMPORTANT

GENERATUER DE REVENUS (INTERET ET FRAIS)

PRODUIT DEMANDE PAR CLIENTS

RAISON D'ETRE DE L'INSTITUTION

⇓

LE PORTEFEUILLE EST LA MACHINE DE PRODUCTION DE L'INSTITUTION

LA DELINQUENCE NOUS INFORME SUR LA CONDITION DE LA MACHINE

Séance IV: Les Indicateurs de Performance

Objectifs:

A la fin de la séance les participants seront capables de:

- décrire les changements qui ont eu lieu depuis quelques années dans le domaine de microfinance
- décrire les indicateurs de performance utiles pour les institutions de microfinance

Temps: 90 minutes

Etapes:

Etape 1. Présentation des objectifs

Etape 2. Le facilitateur remarque qu'il y avait une grande évolution d'idées dans la micro-finance depuis que les premières activités ont commencé dans les années 80. Ensuite, il présente le tableau "ancien monde / nouveau monde de micro-finance" sur rétroprojecteur (voir annexe).

Avant de présenter chaque catégorie du tableau, il montre d'abord le titre et il demande aux participants de donner des exemples des pratiques de "l'ancien monde" et du "nouveau monde". Il écoute quelques réponses avant de montrer celles qui sont écrites sur le tableau. A la fin de la présentation, il distribue une copie du tableau aux participants.

Etape 3. Le facilitateur précise que dans le "nouveau monde" de micro-finance, les investisseurs (banques, bailleurs de fonds, etc.) commencent à exiger les **indicateurs de performance** avant de financer les institutions de micro-finance. Il précise que le projet PRET à développé une liste de ces indicateurs (voir annexe). Il présente le tableau des indicateurs sur rétroprojecteur.

Le facilitateur montre d'abord le titre de chaque catégorie d'indicateurs avant de montrer les indicateurs même. Il demande aux participants de donner des exemples d'indicateurs de performance qu'ils connaissent dans la catégorie. Il écoute quelques réponses avant de montrer et commenter la liste des indicateurs dans la catégorie. A la fin de la présentation, il distribue une copie des indicateurs aux participants.

Le facilitateur précise que le PRET croit fermement que les institutions de microfinance doivent atteindre un certain niveau dans chaque catégorie afin d'être solides."

Etape 4. Le FDAP "Pourquoi est-ce que les indicateurs sont-ils importants pour une institution financière?" Il écrit les mots clés des réponses sur flip chart et complète au besoin.

Réponses attendues:

- développer une base de données
- fixer des objectifs à atteindre
- rectifier des problèmes dès qu'ils se soulèvent
- répondre aux questions des investisseurs

Le facilitateur précise que les indicateurs ne doivent pas être utilisés uniquement pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds - ils doivent d'abord être un outil de gestion pour le personnel de l'institution.

Etape 5. Revue des objectifs

Matériel et Préparation

- Objectifs sur flip chart
- "Ancien monde / nouveau monde de micro-finance" (transparent et copies)
- "Les indicateurs de performance PRET" (transparent et copies)

ANCIEN MONDE	NOUVEAU MONDE DU DÉVELOPPEMENT
Modèle / Méthodologie Critère du type traditionnel pour l'aide humanitaire demandé pour programmes de Crédit et Système de rapports	**Modèle / Méthodologie** Critères commerciaux demandés pour les programmes et le système de rapports
Prérequis de Rapports Rapports de variance # bénéfice avant et après le projet	**Prérequis de Rapports** Etat des résultats, bilan, rapport de performance du portefeuille
Terme Utilisé pour les participants Bénéficiaires	**Terme Utilisé pour les participants** Clients
Impact Le souci majeur est de toucher les plus pauvres seulement.	**Impact** Le souci majeur est de toucher les plus défavorisés sans affecter la viabilité du Programme
Demande de subvention Les bailleurs acceptaient des demandes basées sur le style humanitaire et de développement	**Demande de subvention** Les investisseurs sont intéressés à un plan de GESTION (rentabilité, efficacité de l'opération)
Taille du Programme Petite et moyenne échelle considérée comme performante (10,000 bénéficiaires considérés comme énorme)	**Taille du Programme** Grande échelle considérée comme performante (10,000 clients considérés comme un faible pourcentage du marché)
Qualité du Staff Personnel dédié aux besoins sociaux des défavorisés	**Qualité du Staff** Personnel dédié aux besoins des défavorisés mais aussi à leur performance
Gestion Financière Peu de sophistication. Information présentée informellement avec formules indulgentes pour calculer la performance	**Gestion Financière** Haut niveau de sophistication nécessaire (formules sévères pour calculer la performance)
Collecte de données Collecte manuelle pour un système limité	**Collecte de données** Collecte informatisée avec un système de gestion de haute qualité

INDICATEURS DE PERFORMANCE
POUR INSTITUTIONS NON-BANCAIRES URBAINS

doc: french.urb

	VOLUME DE PORTEFEUILLE	**Total**	**Moyenne**	**Cible**
	Période	Juin 1996		December 96
	Nombre de Groupes	9		
	Nombre de Prêts	5,836	973	7,000
	Compte Externe (Premye Prêt)			
	Compte Interne (Second Prêt)			
	% de Clients femmes	3	0.48	50%
	Nombre d'emplois renforcés et crées			
	Portefeuille en Circulation	59,117,391	9,852,899	35,000,000
	Montant Moyen de prêts ((N7/N2a)	10,130	9,731	5,000
	Terme Moyen de prêts	41	7	6
	Nombre de prêts accumulés à date			
	Valeur de prêts accumulés à date			
	QUALITE DE PORTEFEUILLE			
	Taux de Remboursement de Capital(Remb de Cap. effectué/Remb. de Cap. attendu+arriérés)		24.33%	95%
	% Portefeuille à 0 jours de retard	0	7.38%	
	Délinquance 1-30 jours	0	2.34%	
	%Del 31-60 jours	0	1.67%	
	%'Del 61-90 jours	0	0.70%	
	%'Del >91 jours	0	6.61	3%
	%Portefeuille en Risque >1 jour		14.17	
	%Portefeuille en Risque >30 jours	0	8.24	
	%'Portfefeuille en Risque > 60 jours	0	7.37	
NP	**Valeur de'Portefeuille en Risque >90 jours PORTEFEUILLE NON- PERFORMANT**	9,711,533	1,618,589	1,050,000 3% de port.circ
NP	Pourcentage de PORTEFEUILLE NON-PERFORMANT (VPNP/N7)	16.43%		<15%
P	**Valeur de Portefeuille en Risque <90 jours PORTEFEUILLE PERFORMANT (N7-VPNP)**	49,405,858	8,234,310	33,950,000
P	Pourcentage de PORTEFEUILLE PERFORMANT (PPV/N7)	83.57%		>85%
P	Nombre de Prêts Performants	3,063	27.97%	5,950
10	Niveau de Reserve (du Bilan)	10,365,136	1,727,523	1,050,000
11	Ratio de Reserve (Q10/N7)	0.18	8.22%	3.00%
12	Niveau de radiations	7,331,667	1,221,945	
13	Ratio de Perte sur Prêts (Q12/N7)	12.40%	4.38%	0.00%
	NIVEAU D'EPARGNES OU DÉPÔTS DE GUARANTEE			
14	Nouveau nombre de dépositeurs au fin de la période	2,819	470	
15	Nouveau solde de dépôts au fin de la période	13,299,463	6,649,732	
16	Moyen de dépôts par dépositeur (Q15/Q14)	4,718	2,359	

		Total	Moyenne	Cible	
	EFFICACITE				
	Coûts Operationnels	1,318,614	219,769	800,000	
2	Portefeuille en Circulation	59,117,391	985,899	35,000,000	
3	Coût par Gourde Prêté (R1/R2)	0.02	0.02	0.0229	
	Nombre des membres du staff dédiés à l'operation de crédit	26	4	45	
5	Nombre de Prêts Performants par membre du staff (#PP/R4)	57	10		
6	Nombre d'Officiers de Crédit (Promoteurs/Chargés)	181	30	150	
7	Nombre de prêts PERFORMANTS par Officier de Crédit (#PP/R6)	5,084,383	847,397		
8	Valeur de PORTEFEUILLE PERFORMANT par Officier de Crédit (VPP/R6)			'1;1	
9	Ratio de staff administrative en relation à staff Officier de Crédit				
	VIABILITE				
EV	Revenue Cash de l'Operation de Crédit	1,170,520	195,087	1,018,500	
10	Coûts Opérationnels	1,318,614	219,769	800,000	
11	Niveau de Viabilité avant subvention (REV/R10)	88.77%	14.79%	127.31%	
12	Subvention pour coûts operationnels	459,090	76,515		
13	Niveau de viabilité après subvention opérationnelle (REV/R10+R12).	65.84%	0.11	80.00%	Apres les subv
14	Subvention de Capital (Crédit, bâtiments, biens fixes)				
15	Niveau de viabilité après tous les subventions (REV/R10+R12+R14)				
	RENTABILITE (RENDEMENT DU PORTEFEUILLE)				
'PP	Valeur 'Portefeuille Performante	49,405,858	8,234,310	33,250,000	
EV	Revenue Cash de l'Opération de Crédit	1,170,520	195,087	1,018,500	
R16	Rendement du Portefeuille avant Provision pour Perte sur Prêt (REV/VPP)	2.37%	0.39%	3.06%	
R17	Provision pour Perte Sur Prêt	(9,029,658)	(1,504,943)	(1,750,000)	
R18	Revenue Net après Provision pour Perte sur Prêt (REV-R17)	(7,859,138)	(1,309,856)	(731,500)	Provisions dim
R19	Rendement du Portefeuille après Perte sur Prêt (R18/VPP)	-0.34	-5.67%	-2.20%	
R20	Taux d'Intérêt (par mois)	11.33%	1.89%	3.00%	
R21	Frais Administratifs	30.00%	0.05	7.00%	
R22	Revenu Calculé pour le mois (Valeur Portefeuille Performant * Taux d'intérêt)	5,597,684	932,947	997,500	
R23	Difference entre Revenu Cash et Revenu Calculé (REV-R22)	(4,427,164)	(737,861)	21,000	Chiffre negativ
					touche moins (
		Total	**Moyen**	**Cible**	
	DONNÉES PROGRAMMATIQUES				
P1	Pourcentage des prêts aux hommes	109%	18.17		
P2	Pourcentage des prêts aux femmes	289%	48.17		
P3	% Commerce	395%	65.83		
P4	% Production	90%	15.00		
P5	% Service	14%	2.33		
P6	%Production Artisanale	0%			
P7	% Commercialisation des dénres	0%			
P8	Autres (Stockage des grains)	0%			
P9	% Urbain	500%	83.33		
P10	% Rural				

INDICATEURS DE PERFORMANCE
POUR INSTITUTIONS NON-BANCAIRES RURALES

doc: french.ind

		Total	Moyenne	Cibles parINB	Cibles
	VOLUME DE PORTEFEUILLE				
	Période	Juin 96		Decembre 96	
2	Nombre de Groupes	493	82.17	5	groupes par INB
2a	Nombre de Prêts	5,685	948	150	30 indivs/groupe
2b	Compte Externe (Premye Prêt)	828	138.00		
2c	Compte Interne (Second Prêt)	1343	223.83		
3	% de Clients femenines	3.69	61.50%	50%	
4	Nombre d'emplois renforcés et crées	96	16		45.000gd/grp
5	Portefeuille en Circulation	7,997,289	1,332,882	225,000	1,500*30 indiv
6	Montant Moyen de prêts ((N5/N2a)	7,651	1,275	1,500	Prêt moyen/indiv
7	Terme Moyen de prêts	58	10	4	
8	Nombre de prêts accumulés à date	27	5		
9	Valeur des prêts accumulés à date	971,260	161,877		
	QUALITE DE PORTEFEUILLE				
Q1	Taux de Remboursement de Capital (Remb. de Cap. effectué/Remb. de Cap. attendu+arriére	78.30%	13.05%	95%	
Q2	% Portefeuille à 0 jours de retard	0.00%	0.00%		
Q3	%Delinquance 1-30 jours	1.90%	0.32%		
Q4	%'Del 31-60 jours	0.00%	0.00%		
Q5	%'Del 61-90 jours	2.90%	0.48%		
Q6	%'Del >91 jours	0.00%	0.00%	3%	Maximum accep
Q7	%Portefeuille en Risque >1 jour	8.20%	1.37%		
Q8	%Portefeuille en Risque >30 jours	0.00%	0.00%		
Q9	%'Portfefeuille en Risque > 60 jours	2.90%	0.48%		
VPNP	**Valeur de'Portefeuille en Risque >90 jours PORTEFEUILLE NON- PERFORMANT**	426,884	71,147	6,750	3% de portefeuil
%PNP	Pourcentage de PORTEFEUILLE NON-PERFORMANT (NPPV/N5)	32.59%	0.05	15.00%	
VPP	**Valeur de Portefeuille en Risque <90 jours PORTEFEUILLE PERFORMANT (N5-NPPV)**	7,570,405	1,261,734	218,250	Difference P.Cir
%PP	Pourcentage de PORTEFEUILLE PERFORMANT (PPV/N5)	5.67	0.95	97.00%	
#PP	Nombre de Prêts Performants	43	7.17		
Q10	Niveau de Reserve (du Bilan)	23,541	3,924		
Q11	Ratio de Reserve (Q10/N5)	0.03	0.005	0.00%	
Q12	Niveau de radiations	0.00	0		
Q13	Ratio de Perte sur Prêts (Q12/N5)	0	0	0.00%	
		0	0	-	
	NIVEAU D'EPARGNES OU DEPÔTS DE GUARANTIE	0	0		
Q14	Nouveau nombre de dépositeurs au fin de la période	188	31		
Q15	Nouveau solde de dépôts au fin de la période	0	0		
Q16	Moyen de dépôts par dépositeur (Q15/Q14)	0	0		
	EFFICACITE	0	0		
		Total	Moyenne	Cible	

25

	2 ,97	48,750		
Coûts Operationnels	7,997,289	1,332,882		
Portefeuille en Circulation	0.04	0.01		
Coût par Gourde Prêté (R1/R2)				
Nombre des membres du staff dédiés à l'operation de crédit		0		
Nombre de Prêts Performants par membre du staff (#PP/R4)	26.5	4.4		
Nombre d'Officiers de Crédit (Promoteurs/Chargés)	1.62	0.27	10	Chaque prêt ser
Nombre de prêts de groupe performants par Officier de Crédit (#PP/R6)	1,848,165	308,028		
Valeur de PORTEFEUILLE PERFORMANT par Officier de Crédit (VPP/R6)	0	0	01:01	
Ratio de staff administrative en relation à staff Officier de Crédit	0	0		
	0	0		
VIABILITE	0	0		
	172,852	28,809		
Revenue Cash de l'Operation de Crédit	292,497	48,750		
Coûts Opérationnels	59.10%	0.10	90.00%	
Niveau de Viabilité avant subvention (REV/R10)	428,071	71,345		
Subvention pour coûts operationnels	23.99%	4.00%	80.00%	Moins de viabilit
Niveau de viabilité après subvention opérationnelle (REV/R10+R12)	0	0		
Subvention de Capital (Crédit, bâtiments, biens fixes)	0	0		
Niveau de viabilité après tous les subventions (REV/R11+R13+R15)				
	0	0		
RENTABILITE (RENDEMENT DU PORTEFEUILLE)	7,570,405	1,261,734	218,250	
Valeur 'Portefeuille Performant	172,852	28,809	6,548	
Revenu Cash de l'Opération de Crédit	0.023	0.38%	3.00%	
Rendement du Portefeuille avant Provision pour Perte sur Prêt (REV/VPP)	(104,823)	(17,471)		
Provision pour Perte Sur Prêt	68,029	11,338	6,548	Rentabilite dimin
Revenue Net après Provision pour Perte sur Prêt (REV-R17)	0.0090	0.15%	3.00%	provision augme
Rendement du Portefeuille après Perte sur Prêt (R18/VPP)				
	6.25%	1.04%	3.00%	
Taux d'Intérêt (par mois)	1.50%	0.25%	3.00%	
Frais Administratifs	473,150	78,858	6,548	Portefeuille perf
Revenue Calculé (Valeur Portefeuille Performante * Taux d'intérêt)	(300,298)	(50,050)	'=>1	Chiffre negative
Difference entre Revenue Cash et Revenue Calculé (REV-R22)				touche moins de
		0		
DONNÉES PROGRAMMATIQUES	156.00%	26.00%		
Pourcentage des prêts aux hommes	434.00%	72.33%		
Pourcentage des prêts aux femmes	192.00%	32.00%		
% Commerce	127.00%	21.17%		
% Production	0.00%	0.00%		
% Service	0.00%	0.00%		
%Production Artisanale	0.00%	0.00%		
% Commercialisation des denres	78.00%	13.00%		
Autres (Stockage des grains)	55.00%	9.17%		
% Urbain	545.00%	90.83%	100.00%	
% Rural				

36

Séance V: Les Critères de Financement des Institutions de Microfinance

Objectifs:

A la fin de la séance les participants seront capables de:

- décrire les critères que les investisseurs (banques, bailleurs de fonds, etc.) doivent prendre en compte quand ils financent les institutions de microfinance
- décrire les principes de base pour le fond de capitalisation

Temps: 90 minutes

Etapes:

Etape 1. Présentation des objectifs

Etape 2. Le facilitateur explique que dans le nouveau monde de microfinance, les investisseurs commencent à fixer des critères de financement - et que les institutions de microfinance doivent répondre à ces critères avant de recevoir des fonds.

Etape 3. Travail de Groupe - Le facilitateur fait les choses suivantes:

- Il demande aux participants "d'imaginer que vous êtes le responsable d'un de ces agences d'investissements (banque or bailleur de fond) qui veut investir dans la microfinance. Avant de débourser les fonds, quels sont les critères que vous exigerez de ces institutions afin de vous assurer que l'argent sera bien utilisé, à court terme et à long terme?"
- Il présente cette dernière question sur flip chart préparé à l'avance.
- Il demande aux participants de lister leurs réponses sur les feuilles de papier flip chart et de choisir un rapporteur qui présentera les résultats du groupe en plénière.
- Il divise les participants en quatre groupes et précise qu'ils auront vingt-cinq minutes pour compléter la tâche.

Etape 4. Plénière - Les groupes présentent le résultat de leurs travaux. Le facilitateur précise que les questions doivent se limiter à celles de clarification (pas de débat). A la fin des présentations le facilitateur fait une synthèse des réponses des groupes.

Etape 5. Le facilitateur précise qu'il est prévu un fonds de capitalisation qui sera sponsorisé par l'USAID et le projet PRET. Il précise que toutes les modalités de ce fond ne sont pas encore établies mais qu'il y a certains principes qui sont retenue. Il présente sur rétroprojecteur ces principes:

Principes Pour le Fonds de Capitalisation

- le fonds sera accessible aux institutions de microfinance qui répondent à des critères de financement qui seront définis dans le proche avenir
- les critères seront probablement similaires aux critères développés dans les petits groupes.
- il est prévu que le fonds soit géré par une banque locale
- pour les institutions de microfinance qui répondent à ces critères, les fonds seront offerts à un taux d'intérêt à être déterminé

Etape 6. Le facilitateur précise que le projet PRET commence une nouvelle phase, et qu'à partir de maintenant, il va concentrer ses efforts sur les institutions qui répondent aux critères de financement, et à celles qui accèdent au fonds de capitalisation."

Etape 7. Revue des objectifs.

Matériels et Préparation

- Objectifs sur flip chart
- Question pour le travail de groupe (sur flip chart)
- "Principes Pour le Fonds de Capitalisation" (sur transparent)

Synthèse

Objectif

Les participants vont développer une liste d'actions, relative aux thèmes de l'atelier, qu'ils souhaitent entreprendre dans leurs institutions.

Temps: 90 minutes

Etapes:

Etape 1. Le facilitateur précise que "l'objectif de la synthèse est de réfléchir sur des actions, relatives aux thèmes de cet atelier, que vous souhaiteriez entreprendre dans vos institutions."

Etape 2. Travail de Groupe - Le facilitateur fait les choses suivantes:

- Le facilitateur précise que, pour faire la synthèse, un dernier exercice de groupe sera fait.
- Il demande aux participants "Par rapport aux principes présentés lors de cet atelier, et aux connaissances que vous avez acquises, quelles actions souhaiteriez vous entreprendre dans vos institutions?" Il demande aux participants de fournir leurs réponses selon les catégories suivantes:

    - Développement / Amélioration de la Culture Organisationnelle
    - Politiques de Gestion du Portefeuille (Capital)
    - Politique des Taux d'Intérêts
    - Développement des Indicateurs

- Il présente la question et les catégories sur flip chart préparé à l'avance.
- Il demande aux participants de lister leurs réponses sur les feuilles de papier flip chart et de choisir un rapporteur que présentera les résultats du groupe en plénière.
- Il divise les participants en quatre groupes et précise qu'ils auront vingt-cinq minutes pour compléter la tâche.

Etape 3. Plénière - Les groupes présentent le résultat de leurs travaux. Le facilitateur précise que les questions doivent se limiter à celles de clarification (pas de débat). A la fin des présentations le facilitateur fait une synthèse des réponses des groupes.

Etape 4. Le facilitateur annonce que c'est la fin de l'atelier et souhaite aux participants la réussite dans l'application des principes qu'ils ont vus pendant l'atelier.

Etape 5. Divers

- Remerciements aux participants
- Distribution des classeurs (avec brefs commentaires)
- Distribution des cartes de visites

Etape 6. Le FDAP d'aider les facilitateurs avec le remplissage d'une fiche d'évaluation de l'atelier. Il distribue l'évaluation et leur donne 10 à 15 minutes pour le remplir.

Etape 7. Le facilitateur présente le mot de la fin et clôture l'atelier.

Matériels et Préparation

- Questions pour le travail de groupe (sur flip chart)
- Classeurs avec documents divers
- Cartes de visites

L'Atelier de Formation Sur la Transformation Institutionnelle

Objectifs des Séances

Séance I: L'Introduction à la Transformation Institutionnelle

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- décrire comment les attitudes et pratiques institutionnelle peuvent influencer la performance des portefeuilles de crédit.

Séance II: Les Politiques et Procédures pour la Gestion Efficace (Leçons Tirées du Secteur Informel)

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- décrire les pratiques des prêteurs d'argent dans le secteur informel et les implications de ces pratiques pour les institutions de microfinance

- lister quelques clés de succès pour la gestion efficace des institutions de microfinance

Séance III: L'Etablissement des Taux d'Intérêts

A la fin de la séance, les participants seront capables de:

- décrire l'importance de fixer des taux d'intérêts qui couvre le taux d'inflation
- décrire les coûts qui doivent être couverts par les institutions de microfinance
- décrire l'importance de préserver le capital (portefeuille)

Séance IV: Les Indicateurs de Performances

A la fin de la séance les participants seront capables de:

- décrire les changements qui ont eu lieu depuis quelques années dans le domaine de microfinance
- décrire les indicateurs de performance utiles pour les institutions de microfinance

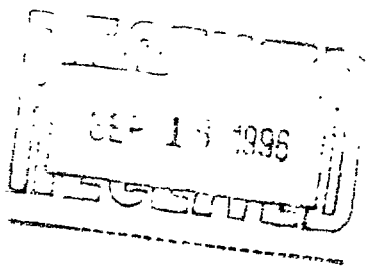
Séance V: Les Critères de Financement des Institutions de Microfinance

A la fin de la séance les participants seront capables de:

- décrire les critères que les investisseurs (banques, bailleurs de fonds, etc.) doivent prendre en compte quand ils financent les institutions de microfinance
- lister des exemples des critères qui seront exigés afin d'accéder aux fonds de capitalisation

APPENDIX B

Workshop Evaluations



WORKSHOP 1
(Aug. 22-23, 1996)

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

- Bien organisé
- Dirigé

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- A mieux focaliser les objectifs et interventions
- A faire la transition vers une institution spécialisé et viable

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

- Mieux organiser les petits groupes
  - pré-sélectionner animateurs
  - écrire marche à suivre pour arriver aux conclusions

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

bon?! 1) S'il n'y a plus de subventions le Séminaire n'a pas sa raison d'être. 2) On ne devrait pas venir avec l'exemple des Usines pour les taux d'Intérêt

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

En les pratiquant au niveau du personnel et des clients

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Ne pas donner trop de comparaison étrangère pour fixer notre situation

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Cet atelier a été bien organisé et les objectifs ont été atteints.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Ces connaissances nous permettront de mieux gérer notre programme de crédit, et de mieux formuler toute demande de subvention.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

utiliser un "P.A System"

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Ça a été une initiative vraiment intéressante. Chaq participant a eu l'occasion d'approndir leur formai dans certains domaines et comment réagir fac à certaines situations.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les connaissances acquises nous permettront de mieux gérer l'Institution que nous dirigeon.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Il n'y a rien à reprocher en ce qui concerne l'organisation de cet atelier. Je vous en félicit

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Cet atelier a été reellement formidable, quant à la préparation, la methodologie, la presentation. Il permet un changement d'idée générale et arriver à une concertation sur l'objectif visé.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Elles nous aideront à mieux fonctionner à faire des propositions, et prevusions viables pour la bonne marche ~~de nos~~ et la prise de décisions dans nos institutions.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

lors de l'envoi de lettre d'invitation, il serait bon de nous informer d'avance sur le sujet à débattre, pour permettre une meilleure participation.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

BONNES, en général. La méthodologie (pédagogie) utilisée a été excellente ainsi que la performance de l'animateur.

La stratégie de travail en groupe une fois de plus a été payante. Il serait cependant utile d'envisager des supports de séance que les participants suivraient, ce qui aurait facilité la meilleure compréhension du message.

Dans l'ensemble l'atelier a été très dynamique.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

De toute évidence, il va falloir une mise à jour, ~~une~~ certaine adaptation des modules. Toute compte fait, les principes émis sont des principes fondamentaux de gestion financière.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

- A l'avenir, il ~~aurait~~ ~~été~~ particulièrement utile de reprendre les exercices et les adapter au maximum du moins les "traditionnels".

- Il serait par ailleurs utile de redéfinir le cadre contextuel de la formation. Dans quelles perspectives elle a été élaborée, enjeux et résultats.

- mettre en place des mécanismes de suivi de la formation pour que cette dernière ne soit pas isolée.

mécanismes de suivi

50

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

La methodologie utilisée est très novatrice et permet d'atteindre les objectifs fixés.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Elles permettront d'avoir une nouvelle approche pour la formation du personnel.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

N. A.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

J'estime que cet atelier a été très important, en égard aux
- sujets développés
- participation enthousiasmé des
- participants.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Améliorer la gestion administrative et financière de l'Institution

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Augmenter le nombre d'heures de travail.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

En ce qu'il s'agit de la présentation, la méthodologie appliquée était remarquable. Les participants se sont sentis impliqués dans les conclusions finales même quand leurs points de vue étaient divergents.

~~La comparaison~~ L'exemple des équipiers a paru une pression pour faire accepter la nécessité d'un taux d'intérêt même raisonnable alors qu'il aurait pu être accepté selon le principe même de simple comptabilité

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

à être plus rigide dans la gestion du crédit et le choix des critères

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

participation de groupes bénéficiant des crédits

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Contrairement aux séminaires, Cet atelier nous porte à nous exprimer, à donner nos impressions sur les thèm à débattre.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Le partage d'idées entre institutions de microfinanc nous a permis de connaître ~~Comment~~ Ce que les autres font chez eu et quoi tirer de leurs expériences.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

La formule a été satisfaisante

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

J'estime que l'atelier a été une réussite dans au niveau de l'organisation que de l'animation: Tout d'abord l'accueil fut chaleureux, la logistique acceptable. Ensuite, l'animateur était à la hauteur de sa tâche. Il maîtrise bien les thèmes développés, la méthode utilisée est beaucoup plus participative et il obtient toujours le résultat désiré. L'approche adoptée est bonne.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les connaissances acquises vont m'aider à améliorer ma la gestion de mon portefeuille, produire de meilleurs rapports financiers et à voir le programme non seulement comme une organisation de développement mais également comme une entreprise.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

La planification et le déroulement de l'atelier sont globalement acceptables.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

La méthodologie est excelente · le fait de travailler en équipe réduit la nonchalance et assure la participation de tous.
Le participant découvre lui même les améliorations à apporter à son institution s'il desire atteindre les objectifs précités.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

La formation acquise va nous faire aller davantage nos actions vers l'autosuffisance car au cours de ce séminaire nous avons appris que la survie de l'institution dépend de cette approche.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

accorder plus de temps au travail en équipe parfois 20 minutes se revelent trop court.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Dans l'ensemble, c'était bien - Il y a eu une très bonne participation de tout le monde. La présentation des thèmes a été bien faite
On n'a pas trop aimé le message constant à augmenter le taux d'intérêt (Version des bailleurs)

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Ça va nous permettre, tout en tenant compte de la réalité haïtienne, de réajuster nos tirs -
- Éventuellement, développer de relations avec des Institu spécialisées - ou demander à ces dernières d'administrer le crédit. Nous pourrions alors jouer un rôle de supervision.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Même avec du retard et de l'absence partielle, je peux constater que cet atelier a été un succès : - Du point de vue: methodologie
- Participation
- Acquisition de connaissance
- Aisance des participants.

Tout cela paraît très clair dans la satisfaction de tous.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Des connaissances additionnelles sont toujours utiles; d'autant plus que celles-ci nous aideront à actualiser nos pratiques (surtout dans le domaine du micro crédit) et à connaître les nouvelles tendances.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Je n'ai pas participé suffisamment (absence + retard) pour pouvoir en commenter.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

J'ai une très bonne impression de l'atelier.
1. La méthode de procéder par objectifs.
2. Les explications du facilitateur.
3. La distribution du travail en equipe pr les ateliers
4. L'atmosphère serieux en même temps detendu dans lequel s'est déroulé le cours.—

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

1. En premier lieu la methode de présentation
2. Les données de base qui habilite une institution de developpement à devenir plus efficace par les critères de base qu'elle doit posséder.—

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

En demandant aux participants de faire part à leurs collègues de leur expérience sur le terrain.—
Ceci pour faciliter les échanges et voir ensemble les points communs et différents que chacun apporte.—

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

La methode d'animation a été efficace :

- Presentation au debut des principes
- Des objectifs specifiques clairement definis
- Des taches de groupes clairement elaborés
- Pas trop de palabres dans le groupe
- des materiels adequats
- une progression lente mais Sûre du programme

Resultats - le groupe finit par prendre lui même ses décisions sur la necessité de l'auto suffisance operationnelle

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

1- J'ai plus de formation et d'informations pour Supporter mon argumentation et ameliorer la gestion du credit.

2- Je suis plus motivé et plus disposé à changer mon institution

3- Je suis plus en mesure de presenter une demande pret aux bailleurs

4 -

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

1- Preparation de projet

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

A mon humble avis l'atelier ~~[illegible]~~ a augmenté nos connaissances. En des termes simple clairs et democratiques les cours nous ont été dispensés (Merci)

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les cours de l'atelier va m'aider dans l'accomplissement de ma tache. Ils porteront fruits dans ma vie quotidienne —

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

A côté de bons côtés que peut nous offrir l'atelier, j'aurais suggeré aux instructeurs de nous ~~donner~~ clarifier sur les details de plus hauts importances et avoir plus de temps pour nous les despenser —

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

J'ai été fort touché par ce travail, qui m'a permis de connaître, beaucoup de choses sur la gestion d'un micro-financement.

- des rencontres avec l'équipe sont très bien

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les connaissances acquises constituent pour moi une boussole de mon travail.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Tout a été bien.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

La méthode participative, est actuellement la meilleure. Elle permet aux participants de s'exprimer, de trouver des solutions à certains problèmes, sans se référer à un livre où tout est déjà dit.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les connaissances acquises nous permettront à l'avenir de nous mieux diriger. Elles peuvent être considérées comme des boussoles.
Surtout les indicateurs financiers qui vous indiquent la santé de votre institution.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Cet atelier a été parfait, ainsi que le formateur. A l'avenir, on devrait penser à utiliser des supports visuels.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

- La Méthodologie utilisée par le facilitateur de l'atelier de formation Monsieur Franck F. Lusby est nouvelle. En effet elle a permis à tous les participant de prendre part aux travaux de groupe, de échanger leurs points de vue sur toutes les questions relatives discutés débattues au cours de cet atelier.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les nouvelles connaissances acquises me permettront d'influencer les décisions relatives à la performance et à la gestion efficace de l'institution de Financement et du succès des programmes de crédit.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

En donnant l'occasion aux gestionnaires (dirigeants) et aux employés subalternes de participer aux échanges de vue

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Cet Atelier a été Très positif TANT Au NIVEAU DES THEMES qui ont été DEVELOPPER qu'au niveau DE LA DINAMIQUE Appliquée Pour Aboutir à DES Données Juger Très utiles pour le DEVELOPPEMENT des (MIKOR) Organism. DE MICRO - CREDIT.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

CES Connaissances peuvent nous Aider en utilisant les méthodes Et mécanismes., les Recommandations et Documents. Préparer en atelier Avec Appui de l'Animateur et les representants de Plusieurs institutions Expérimentées

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

A l'Aide de Sondages sur les lieux et en organisant d'autre Séances de Séminaire

CASDOT

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Atelier bien organisé. Très instructif. Très bien préparé car c'est bien adapté à la clientèle.
Je pense que cet atelier va nous aider à être plus efficace au niveau de nos institutions respectives, car il a mis à notre [illegible] de nouveaux outils de gestion.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Ces connaissances acquises vont nous aider à améliorer notre gestion de porte feuille, à utiliser des indicateurs [illegible] de gestion
- une séance de travail [illegible] avec les autres responsables pour les informer sur ~~cet~~ ~~atelier~~ l'objet de l'atelier

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

(1) Il faut distribuer les polycopies avant l'exposé pour permettre aux participants de suivre et de réagir à temps
(2) Avoir un micro ~~pour~~ mobile pour ceux qui n'ont pas une grosse voix
(3) Plus de temps pour les discussions (2 jours pleins au moins).

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Cet atelier est venu à point, quand le problème de restructuration des institutions de crédit est soulevé; En effet la philosophie et les modes de gestion du secteur non-bancaire de crédit se sont révélés inadéquats, inadaptés à la conjoncture économique du pays et par conséquent peu rentables.

Cet atelier a permis aux participants de réfléchir, de comparer les méthodes de gestion d'entreprises variées et surtout de trouver des pistes d'amélioration de la performance des institutions de crédit du pays. De plus cet atelier est excellent par la méthodologie et par l'ambiance qui y a régné du commencement à la fin.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les connaissances acquises ici et les documents que nous emportons avec nous vont nous permettre de préparer, avec les administrateurs de notre institution de crédit, un plan d'amélioration de nos ressources tant humaines qu'institutionnelles.

Du même coup nous possédons des outils pour travailler à l'amélioration de la mentalité de notre clientèle.

3. Si cet atelier est répété à l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Les organisateurs se sont montrés très perspicaces et très efficients. Ils sauront bien améliorer leur approche. De notre côté, nous les bénéficiaires de cet atelier, nous leur souhaitons de continuer ce travail et d'en étendre les fruits à beaucoup d'autres dans les différents secteurs du pays.

Merci! Merci beaucoup!

WORKSHOP 2
(Aug. 26-27, 1996)

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Logistique : très bien

Technique : très bien

Relations humaines : bien

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Par la remise en question de toutes les politiques procédures et exécution des activités de notre institution, en tenant compte des recommandations développées dans cet atelier.

3. Si cet atelier est répété à l'avenir comment peut-on l'améliorer?

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Mes impressions sur cet atelier est que désormais les micro-industries qui recherchent un financement doivent être en mesure de convaincre les bailleurs de fonds sur leur capacité de bien utiliser les fonds qui seront mis à leur disposition et tout cela pour une extension de service à d'autres institutions du genre. Tout cela ne sera possible si seulement les valeurs déboursés reviennent aux bailleurs de fonds. C'est l'objectif visé, d'ailleurs.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Elles vont me permettre de dialoguer valablement à nos clients. Ils se sont toujours fait une idée que la FHD est une institution de bienfaisance proprement dite. Je dispose maintenant d'informations suffisantes pour leur expliquer les objectifs de la FHD ainsi que les contraintes qui lui sont imposées si elle doit continuer à se mettre à leurs services.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Il faudrait peut-être donner la chance aux représentants des divers secteurs d'échanger leur expérience au niveau de leur localité respective.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Par le biais de cet atelier, on se connait l'un, l'autre. Les idées se communiquent et l'on aboutit à l'idée du groupe. Des points qui n'étaient pas très clairs sont maintenant clarifiés. Mon espoir sinon c'est de voir continuer avec ces genres de travail au bénéfice des institutions et nos clients seront eux aussi les principaux bénéficiaires.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Les connaissances acquises vont m'aider à évaluer la qualité de travail réalisée avant le séminaire et d'effectuer des corrections nécessaires non seulement sur le plan financier c'est à-dire la qualité du portefeuille mais aussi sur le plan administratif et culturel.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Il faudra donner plus de temps aux participants de discuter et de présenter chacun d'eux leur entreprise avec leurs points faibles.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Je crois que cet atelier est d'un bon niveau technique. Les travaux d'atelier ont été forts enrichissants et M. Lusby par sa sympathie naturelle a favorisé l'apprentissage.

Cet atelier a également son objectif principal d'inculquer aux participants la nécessité pour leur institution d'arriver à l'autosuffisance financière compte tenu de mutations économiques à l'échelle mondiale.

Et en plus l'atelier leur a fourni les outils nécessaires.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Je ne travaille malheureusement pas pour une institution de micro-finance. Cependant je pense que dans mon activité je vais devoir promouvoir cette nouvelle façon de voir la micro-finance en Haïti et de démontrer la nécessité pour que ces institutions subsistent, face aux aléas économiques en certains de viser l'autosuffisance financière.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

- Parler davantage des évolutions économiques mondiales et de la rareté des fonds disponibles au développement afin de porter les participants à conclure d'eux-mêmes à la nécessité de l'autosuffisance.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Les présentateurs ont préparé minutieusement le travail - la documentation a été faite avec intelligence et tact. Les objectifs fixés pour le PRET ont été atteints Seulement compte tenu de la mission fondamentale de plusieurs institutions participants certaines réglementations ne peuvent pas être appliquées immédiatement. C'était un Cours bien fait et intelligible

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Nous allons dans notre organisation réfléchir sur les concepts qui ont été développés au cours de ces deux jours de travail pour voir ce que nous pourrons appliquer ou travailler à appliquer tout en respectant la philosophie de notre organisation qui est essentiellement de servir la catégorie de la population rurale très limitée et défavorisée.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

J'aimerais que les etudes de cas à presenter se rapproche plus de la realité haitienne. Qu'on nous présente des modèles de Developpements, des entreprises qui fonctionnent autosuffisantes, bénéfiques aux clients. Car je crois qu'il y a des entreprises qui profitent aux participants directs..

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

C'est un travail hautement utile. Je souhaitrai que tous les universitains en prennent connaissance pour l'avenir. Le thème "préservation du Capital est bien chargé de signification.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Ces connaissances me sont salutaires pour ma vie personnelle. Elles me sont précieuses pour l'institution qui m'a fait participer à cet atelier. Il ne fait aucun doute qu'elles seront mises en application à la F.H.S

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

On pourrait l'améliorer en essayant de toucher les écoles de gestion, de droit, de sciences économiques et de comptabilité.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Atelier instructif. approche très pratique sur le sujet développé. on a vraiment participé dans cette quête de connaissance nouvelle

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

d'autosuffisance c'est la clef de la préservation du capital. les connaissances acquises lors de cet atelier nous permettront d'être plus performants et pour qui ne pas dire plus réalistes.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Le présentateur a su en deux jours faire comprendre à tout les participants. Culture organisationnelle d'une ET...

Le plus interessant c'est qu'il a pu motiver tout le monde à participer, à dire ce qu'ils savent, à répondre aux questions.

Le travail de groupe est très très utile ....

En conclusion, l'approche pratique est très performante. ainsi on a pu comprendre en 2 jours un cours d'1 mois.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Aide : rendre + performante l'institution.

Utiliser les connaissances en les passant aux autres Concernés.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Comme amélioration c'est de faire partager les expériences de chaque institution.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Cet atelier a été très utile et très intéressant par certains aspects tels :
méthode de travail : très bien
Menu du programme : Non changé
Explication : claire

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Cet atelier m'aidera à mieux calculer les taux d'intérêts afin d'arriver à toute satisfaction.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

On améliorera cet atelier (en d) si on a une secrétaire pour dactylographier et les travaux en groupe et de passer les copies aux participants avant la fin de l'atelier.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

J'impression a été très bonne
a) méthode de travail appropriée
b) animateur qualifié et gentil.
b) supports didactiques suffisants

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Communication aux collaborateurs la nécessité d'arriver à l'autosuffisance, de diminuer le taux d'absentéisme
- Communication des données sur les taux d'intérêt en vue du réajustement du taux en cours dans notre organisation

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

L'animateur a été très qualifié. La méthode de travail utilisé s'est révélé positif. Toutefois, les exemples pris pour expliquer l'augmentation des taux d'intérêt n'a pas reflété la réalité. Je pense qu'il n'existe pas de comparaison entre les Prêteurs d'argent et nous autres, Institutions financières de Développement.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Elles me permettront :
- D'améliorer le système de suivi des prêts
- De mettre sur pied une meilleure politique de la gestion des arriérés
- De travailler progressivement à l'autosuffisance de l'institution et des clients
- De pratiquer la politique de la préservation du capital

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

- De préparer un horaire permettant aux gestionnaires de superviser aussi leur travail

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Bonnes. L'orateur est calme, maîtris son sujet et la langue. Les thèmes ont é bien choisis. L'approche a été participati

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

L'institution est dans une phase de transformation, ce qui rend cet atelier de travail très approprié et très à propos. En fait tout le concept de transformatio de la "culture" de l'institution va être mis à profit dans l'immédiat.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

- La séance sur les indicateurs de perfo mance n'a pas été très claire ni bien assimilée.

- L'objectif #2 de la séance sur le fonds de capitalisation n'a pas été atteint. A l'a nir, il vaudrait mieux être sûrs des cr d'un tel fonds avant de le présenter. 80

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Elles sont très bonnes. La méthode appliquée était très productive. La présentation des objectifs avant et après les débats était également très utile.
Les séances de travail de groupe étaient très intéressantes.

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Les connaissances acquises à cet atelier vont me permettre d'évaluer ce qui se passe au sein de l'Institution ou d'autres pays. Surtout par ce qui a trait aux taux d'int. réel effectif en tenant compte du taux d'inflation. Je vais également regarder l'impact que l'inflation a eu et a sur le niveau du Capital.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

A part les séances de discussion en groupe, on pourrait également avoir des travaux pratiques (@ savoir jouer avec les chiffres.)

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Je pense que cela a été bien organisé, On a eu la participa de toutes les personnes presentes. et de plus on a atteint les objectifs — .

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Dans mon organisation je vais travailler avec les autres employés surtout qui sont concernés. a mon niveau surtout je vais beaucoup travailler avec ces notions qui sont actuellement de plus en plus importantes et recherchées.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Puisque au niveau de l'organisation tout c'est bien déroulé et quant aux resultats également bien je n'ai rien à proposer.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

Je pense que cela a été bien organisé, On a eu la participa de toutes les personnes présentes. et de plus on a atteint les objectifs — .

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

Dans mon organisation je vais travailler avec les autres employés surtout qui sont concernés. a mon niveau surtout je vais beaucoup travailler avec ces notions qui sont actuellement de plus en plus importantes et recherchées.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

Puisque au niveau de l'organisation tout a été bien déroulé et quant aux résultats également bien je n'ai rien à proposer.

EVALUATION

1. Quels sont vos impressions de cet atelier?

- Assez général mais instructif. Les outils de Gestion présentés sur tableau, écran et surtout manuel seront utiles dans la formation d'autres membres du staff au bureau central et sur le terrain.

- Bon ambience mais trop de nouveautés

2. Comment est-ce que les connaissances acquises lors de cet atelier peuvent vous aider dans votre institution?

- Revoir taux d'interêt appliqué, la durée de nos prêt (réduire de 10 mois à 4-6 mois), reduire taux délinquence, arriérés.

- Utiliser les indicateurs de performance et outils dans le manuel pour analyser et améliorer la performance du staff, officiers, et programme en général.

3. Si cet atelier est répété a l'avenir comment peut-on l'améliorer?

-Ajouter session / travail en group sur thème 'impact socio-economique" et "Indicateurs d'impact" pour les programmes de micro crédit

- Allouer un peu plus de temps pour les ateliers et faciliter les discussions dans es groupes — intervenir quand il semble que les membres ne sont pas animés

APPENDIX C

Scope of work

Scope of Work: Institutional Transformation

Frank F. Lusby, III

Background:

The intention of Development Alternatives' contract under PRET is to provide assistance to institutions that provide financing to microentrepreneurs and institutions that provide other types of services that help microentrepreneurs to improve their businesses. These services may include market linkages, business skills training, institutional/association strengthening and information on improved technologies.

Part of PRET/DAI's program is providing assistance to NGO micro credit programs. Due to the number of groups and other competing work, PRET/DAI is not extending individual technical assistance. Rather a series of seminars is being held to provide the NGOs with tools to better manage their programs or initiate programs. To date, three seminars have been held: Arrears management, micro credit accounting and financial management. A fourth seminar on credit policies and procedures will be held in June.

Scope of Work:

The next seminar in this series is "Institutional Transformation". The purpose of this seminar is to assist NGOs to think through and address a broad range of institutional issues as they implement micro and small enterprise development programs. Using SEEP network materials, the contractor will present a seminar that addresses the components of institutional development.
These components are:

vision: the ability to articulate and generate commitment to the mission, goals, client population and approach the organization pursues.

capacity: the ability to translate thinking into action. This requires structure, systems and procedures, staff, and an organized set of tactical steps and choices which allow the organization to carry out its mission.

resources: the ability to acquire resources and manage them

linkages: the ability to build productive relationships with a wide variety of organizations

Most NGOs participating in this seminar are at the development stage or are trying to reach sustainability. This seminar will help the organizations understand their current situation and make plans for their institutional development. Individual NGO follow-up will take place for selected NGOs and a planning exercise completed with them that will map out the requirements to take their organization to sustainability and finally expansion reaching large numbers of clients.

The consultant will:

1. Design the seminar. Prepare all seminar materials.
2. Conduct the seminar.
3. Hold individual NGO planning sessions with 4 NGOs.
4. Prepare a final report with all of the seminar and planning session materials and suggestions for future work

The level of effort for this work is 21 days.